

ECOLE DES HAUTES ETUDES COMMERCIALES
EHEC

**Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de Master en
Sciences Commerciales**

Option : Management des Ressources Humaines

THEME :

**La marque employeur comme un outil
d'attraction des compétences**

ETUDE DE CAS :

**Etude comparative entre les compagnies GAM
et SAA assurances**

Présenté par :

**M. CHIKHI Ayoub
Mlle. BOUHOUCHE Lamia**

Encadré par :

**Mme. ARHAB Nassima
Enseignante vacataire**

3^{ème} promotion

Juin 2016

Remerciements

C'est tellement agréable de se sentir soutenue avant d'être appréciée ou jugée par les futurs lecteurs. C'est pour cela on tient à remercier, Madame ARHAB Nassima, notre honorable encadreur, pour nous avoir guidé dans nos travaux, en nous donnant des précieux conseils, et en nous accordant tout son assistance.

Nous exprimons nos gratitudees à tous les responsables de la SAA et la GAM Assurances qui nous a bien guidé et assisté de leur clair voyance dans l'élaboration de cette recherche jusqu'à son aboutissement. À madame BOUMRDASSI Houria Chef du personnel de la SAA et Monsieur LALAOUI Aissa mon oncle Expert dans les assurances et aussi à Madame BOUBRIT OKBI Leila le chef de département formation et développement RH de la GAM.

On remercie également les membres du jury qui ont eu l'amabilité d'accepter d'évaluer ce travail. Qu'ils trouvent ici l'expression de nos reconnaissances.

Enfin nous adressons nos plus sincères remerciements à tous nos proches et amis qui nous ont aidés à la réalisation et l'accomplissement de ce travail.

Merci à dieu de nous avoir donné la force et le courage de tenir jusqu'à la fin de ce travail.

DEDICACES

A cœur vaillant rien d'impossible

A conscience tranquille tout est accessible

Quand il y a le souci de réaliser un dessein

Tout devient facile pour arriver à nos fins

*Ce travail modeste est dédié particulièrement à nos
chères familles*

*Rien au monde ne vaut les efforts fournis jour et
nuit pour nos éducations et nos bien être.*

*Ce travail est le fruit de vos sacrifices que vous avez
consentis pour mon éducation et ma formation.*

Liste des figures :

N°	Titre de la figure	Page
1	les interactions entre la stratégie.	11
2	les composants principaux de la marque employeurs.	16
3	un diamant pour l'image employeur.	17
4	enjeux de la marque employeur.	25
5	Les cultures et les attentes de la génération Y.	30
6	les facettes de l'attraction de la marque employeurs.	34
7	Les modes de sourcing.	38
8	Synthèse sur le processus du recrutement et ses préalables.	41
9	L'approche tridimensionnelle de l'engagement organisationnel.	50
10	Organigramme de la DGAA, SAA.	55
11	Organigramme de la DRH, GAM.	62
12	modèle de recherche.	69
13	représentation graphique des résultats montrant la priorité des objectifs de la carrière donnée par les étudiants.	74
14	représentation graphique des résultats liés à la rémunération souhaitable par les jeunes pour leurs futurs emplois.	75
15	représentation graphique des résultats représentant les jeunes qui veulent travailler dans le secteur des assurances.	76
16	représentation graphique des résultats liés à l'appréciation du poste donnée par les étudiants.	77
17	représentation graphique des résultats liés aux lieux de travail préféré par les étudiants dans le domaine des assurances.	78
18	représentation graphique des résultats liés aux moyens de renseignement utilisés par les étudiants.	78
19	représentation graphique des résultats liés au type de secteur favori par les étudiants.	79

20	représentation graphique des résultats liés à l'image et la réputation.	80
21	représentation graphique des résultats liés aux es employés et la culture de l'entreprise.	81
22	représentation graphique des résultats liés à la rémunération et les opportunités de carrière.	82
23	représentation graphique des résultats des questions liés à une ancienne rupture de travail pour les employés de la GAM par rapport à leur catégorie socioprofessionnelle et à leurs âges.	83
24	représentation graphique des résultats des questions liés à une ancienne rupture de travail pour les employés de la S.A.A par rapport à leur catégorie socioprofessionnelle.	86
25	représentation graphique des résultats des questions liés aux moyens de communication de la marque-employeur les plus connus à la GAM.	86
26	représentation graphique des résultats des questions liés aux premières évaluations donnés par les employés.	87
27	représentation graphique des résultats des questions liés directement à la marque employeur de la GAM par rapport à l'âge, à la catégorie socioprofessionnelle.	88
28	représentation graphique des résultats des questions liés directement à la marque employeur de la S.A.A par rapport à l'âge et à la catégorie socioprofessionnelle.	89
29	représentation graphique des résultats des questions liés aux apports de la GAM après le recrutement.	90
30	représentation graphique des résultats des questions liés aux périodes d'apprentissage à la GAM après le recrutement.	90
31	représentation graphique des résultats des questions liés à l'implication des employés par rapport l'ancienneté.	91
32	représentation graphique des résultats des questions liés à l'implication des employés à la GAM.	92
33	représentation graphique des résultats des questions liés à la perception des employés sur la culture de leur entreprise.	93
34	Représentation graphique des résultats montrant la priorité des objectifs de la carrière donnés par les étudiants.	95

35	Représentation graphique liée à l'influence de la culture de l'entreprise sur l'attachement des employés.	95
36	représentation graphique des résultats des questions liés à la considération des employés à la GAM par rapport à l'âge, à la catégorie socioprofessionnelle.	96
37	représentation graphique des résultats des questions liés à la considération des employés à la S.A.A par rapport à l'âge, et à la catégorie socioprofessionnelle.	96
38	représentation graphique des résultats des questions liées aux moyens disposés aux employés à la GAM par rapport à l'ancienneté, et à l'âge.	97
39	représentation graphique des résultats des questions liées aux moyens disposés aux employés à la S.A.A par rapport à l'ancienneté, et à l'âge.	98
40	représentation graphique liée aux employés qui sont influencé par l'image de l'entreprise.	98
41	représentation graphique liée à une offre de salaire supérieure d'un concurrent.	99
42	représentation graphique liée aux recommandations par les employés aux candidats de poser leurs candidatures.	100
43	représentation graphique des résultats des questions liées à la fidélité des employés à la SAA et la GAM par rapport à l'âge, et à l'ancienneté.	101

Liste des tableaux :

1	Comment recrute-t-on en 2015 ?	36
2	comparaison entre les deux assurances.	67
3	Les taux de retour.	72
4	Les caractéristiques démographiques de l'échantillon questionnés au sein la GAM et S.A.A Assurances.	72
5	La fiabilité de l'échelle de satisfaction au travail.	83
6	Mesure de la satisfaction des employés (Roussel, 1996).	84
7	le test T de Student SAA.	83
8	le test T de Student GAM.	83

9	L'intervalle des moyens.	84
10	Les caractéristiques des étudiants questionnés.	94

Liste des abréviations :

Abréviation	Signification
DRH	Direction des Ressources humaines.
GRH	Gestion des Ressources humaines.
RH	Ressources humaines.
GSRH	Gestion Stratégique des Ressources humaines.
TMP	Téléphone Marketing Programme.
RSE	Responsabilité Sociale Environnement.
TIC	Technologie d'Information et de Communication.
PNL	Programmation Neuro Linguistique.
BDL	Banque de Développement Local.
BNA	Banque National Algérien.
BADR	Banque Algérienne.
CAAR	Compagnie Algérienne d'Assurances et Réassurances.
DA	Dinar Algérien.
IRG	Impôt sur Revenu Global.
CNAS	Caisse Nationale Algérienne des Salariés.
DAIP	Dispositif d'Aide à l'Insertion Professionnelle.
CDD	Contrat à Durée Déterminée.
CDI	Contrat à Durée Indéterminée.

Résumé

Dans le marché hautement concurrentiel d'aujourd'hui, les organisations concentrent de plus en plus sur le concept de la Marque Employeur comme un outil d'attraction des compétences, afin d'étayer à la performance organisationnelle optimale et de fournir un avantage concurrentiel important pour les organisations.

Une marque employeur efficace permet de faire la promotion de l'ensemble des valeurs de l'entreprise. Elle a besoin plus qu'une simple reconstruction de l'image ou le lancement d'une campagne de marketing à court terme.

Notre étude scientifique a pour objectif de montrer l'impact du secteur privé ou/et public sur la marque-employeur et sur la capacité d'attirer une main d'œuvre qualifiée, en évaluant les conséquences de la marque employeur sur les attitudes et les comportements des collaborateurs au sein de l'entreprise. Ainsi que son influence sur les candidats potentiels dans le choix de leur employeur.

Les résultats de cette étude mettent le point sur le fait que la marque employeur constitue un moyen de promotion de la prestation RH de l'entreprise. Le développement de cette dernière a donc en effet pour effet de faire adhérer et impliquer sa prestation RH et apporter le désir de travailler pour réaliser les objectifs organisationnels.

Mots clés : la marque employeur, l'attraction des compétences, secteur privé, secteur public, candidats potentiels.

Abstract :

Today within a highly competitive market, the organizations focus more and further on the concept of Employer Brand as competences attraction tool in order to substantiate the optimal organizational performance and provide a significant competitive advantage.

An effective employer brand helps to promote all the company's values. It needs more than just the image reconstruction or launching of marketing campaign in short-term.

The aims of our study is to show the impact of the private and / or public sector brand and the ability to attract a qualified workforce by evaluating the consequences of the brand on the attitudes and behaviour of the employees inside the company. And its influence on potential candidates in their choice of employer.

The results of this study surround the employer brand is an HR company providing means of promotion. The development of this employer brand is therefore to adhere and to involve its HR delivery and bring the desire to work to achieve organizational goals.

Key words: employer brand, competences attraction, private sector, public sector, potential candidates.

ملخص

في بيئة يومنا هذا المليئة بالمنافسة واشتدادها في السوق الحالي، تركز الشركات على مصطلح علامة المستخدم كوسيلة لاستقطاب الكفاءات وتحسين الكفاءة التنظيمية وتحقيق الميزة التنافسية. فعلاقة المستخدم الفعالة تساعد على تعزيز قيم الشركة.

والهدف من دراستنا العلمية هو تقييم أثر القطاع سواء كان في العام أو الخاص على علامة المستخدم وأثرها على سلوكيات العملاء داخل المؤسسة، وكذلك أثرها على استقطاب المترشحين المحتملين في اختيار رب العمل.

نتائج هذه الدراسة تؤكد على أن علامة المستخدم تمثل وسيلة لترويج لموارد البشرية التي تملكها المؤسسة وتحفيز العمال لتحقيق أهداف المؤسسة.

كلمات مفتاحية: علامة المستخدم، استقطاب الكفاءات، القطاع العام، القطاع الخاص، المترشحين المحتملين.

Sommaire

Introduction générale	A
Chapitre I : la marque employeur	2
Section 01 : présentation de La fonction RH	2
Section 02 : Les origines du marketing RH	7
Section 3 : la marque employeur	11
Chapitre II : L'attraction, le recrutement et la fidélisation	26
Section 01 : l'attraction des talents.	27
Section 02 : la stratégie marque employeur et le recrutement.....	34
Section 03 : la fidélisation des Ressources Humaines.	44
Chapitre 3 : Mesure de l'impact du secteur sur la marque employeur et l'attractivité des compétences.	51
Section 01 : généralité sur le marché des assurances en Algérie	52
Section 2 : Méthodologie de la recherche	67
Section 3 : Analyse et interprétation des résultats	72
Section 04 : Synthèse des résultats de l'enquête	102
Conclusion générale	104



**Introduction
générale**

Le management des ressources humaines s'est progressivement implanté et développé sous l'influence de ses acteurs dans les conditions économiques et managériales et des contextes variés de l'entreprise. La fonction RH a connu différentes dénominations selon les époques, les secteurs, les politiques des entreprises... etc. Autant les fonctions de fabrication, de commercialisation, de financement ont peu évolué dans leur nom, autant la fonction qui s'occupe du social, des personnes a changé encore, au point que chacun se demande ce que sera la prochaine dénomination avec quelque ampleur.

Comme toujours, une approche historique doit appréhender le contexte des époques étudiées et éviter de sombrer dans l'erreur facile d'approcher les problèmes du passé, avec les critères actuels.

L'émergence de la gestion des ressources humaines constitue une réelle valorisation de la fonction, au fil de l'histoire des fonctions nouvelles sont apparues et d'autres ont disparu et cela par l'influence de déséquilibre de positionnement de l'entreprise et les problèmes qu'elle doit faire face.

Suite à cela, l'entreprise a décidé de prendre le temps de la réflexion pour fournir un travail déterminant pour l'image extérieure non seulement vers les prospects, clients, fournisseurs et partenaires mais aussi pour ces clients internes.

Depuis toujours, l'entreprise cherche la performance, et ceci dans un environnement concurrentiel ; sa survie dépend parfois de sa capacité à développer son attractivité. Dans d'autres cas, il s'agit d'atteindre des objectifs dans des conditions d'efficience fixées.

Dans un contexte de mondialisation et de globalisation qui a effacé progressivement les frontières, l'entreprise n'a plus la capacité de proposer des carrières linéaires et pérennes. Le contexte d'insécurité dans lequel vivent les salariés a entraîné une perte de repère mais aussi un changement de leurs attentes et de leurs comportements. Pour attirer les talents mais également pour fidéliser leurs salariés, les sociétés soignent de plus en plus leur marque employeur.

Né à la fin des années 1990, le concept de marketing RH a souvent été présenté sous l'angle unique de la communication. Le fondement du marketing RH était d'utiliser des méthodes marketing pour attirer, retenir et fidéliser les talents mais ce n'est que la face visible d'un immense iceberg, jamais totalement exploré à ce jour.

Le marketing des ressources humaines recouvre les activités des services RH qui visent à « vendre » le statut de salarié dans l'entreprise considérée aux collaborateurs actuels ou potentiels (recrutement). Le marketing RH a donc une cible interne (les salariés) et une cible externe (les candidats potentiels) et des objectifs de fidélisation et d'acquisition.

Le domaine du marketing RH est évidemment fortement impacté par le phénomène de digitalisation de l'entreprise et de son environnement.

L'intérêt qui nous a conduits à choisir ce sujet et de faire une l'étude comparative entre les deux secteurs (public et privé), expliquer surtout par importance sur les divergentes façades car ce thème est en premier lieu celui d'actualité scientifique, pédagogique et pratique dans le cadre des exigences du management moderne. Ainsi, se dégage par sa relation directe avec notre spécialité.

Le choix de ces deux compagnies d'assurances n'était pas au hasard mais parce qu'elles représentent chacune dans son secteur une place primordiale et déterminante dans l'activité des assurances et réassurance qui récemment se caractérise par un environnement d'activité très compétitif et marqué par une forte présence des multinationales et ce, pour plusieurs raisons qui font que l'acquisition des talents de qualité soit un défi difficile à relever pour l'entreprise en question.

Le but que nous avons convoqués à notre recherche est de montrer l'impact du secteur privé ou/et public sur la marque-employeur et sur la capacité d'attirer une main d'œuvre qualifiée qui peut soutenir la vision de l'entreprise sur le court, moyen et long terme.

Nous tentons dans ce travail de savoir : « **Comment le secteur d'assurance qu'il soit public ou privé agit-t-il sur le développement de la marque employeur et mesurer le degré d'attractivité des compétences dans le milieu des assurances ?** »

Suite à cette problématique d'autres questions secondaires se posent pour nous, à savoir :

- Dans le cadre du recrutement, quel est l'impact de la diversité des moyens de communication sur l'ampleur de l'attractivité des compétences ?
- Pour renforcer l'attractivité des talents, comment la satisfaction des attentes de la génération présente contribue-t-elle dans la stratégie de fidélisation adoptée par l'organisation ?

- Comment les talents potentiels et actuels agissent sur la stratégie marque employeur adoptée par la SAA et la GAM Assurance qui empreinte l'attractivité des compétences ?

Pour essayer de répondre à ces questions, nous avons fait appel à ces hypothèses qui peuvent orienter notre travail de recherche, elles sont les suivantes :

H 1 : Aussi loin que l'organisation diffère ses moyens de communication en terme de recrutement, elle pourra avoir une trésorerie de candidature variée et riche.

H 2 : Plus les salariés sont satisfaits et impliqués dans leurs travaux plus ils restent fidèles, et soutiennent l'élargissement de l'attractivité et le développement de l'image des corps de l'entreprise.

H 3 : La stratégie adoptée par les deux secteurs (publique et privé) favorise et contribue similairement à l'attractivité des compétences.

Aperçu de la nature de notre travail de recherche, nous avons adopté une méthode comparative entre les deux secteurs. Et La méthodologie descriptive et analytique et la plus convenable pour la l'attraction et la fidélisation des ressources humaines, car pour déterminer les moyens et les conditions de réussite de cette approche au sein de la SAA, et au sein la GAM Assurance nous avons analysé les différentes pratiques de la gestion des ressources humaines en relation avec le sujet.

Pour répondre à la problématique principale, le travail est opté pour une démarche qui s'appuie sur deux niveaux d'analyse :

Au premier niveau, on s'intéresse à l'exploitation du thème en se référant à la documentation existante.

A cet effet les références documentaires suivantes seront exploitées :

- Les articles scientifiques.
- Les ouvrages et les livres.
- Les études entreprises par des étudiants dans le cadre des thèses soutenues.
- Consultations des pages mises en ligne dans des sites abordant le sujet traité.

Au deuxième niveau, pour mener bien cette recherche la méthodologie suivie est basée sur une démarche de type qualitatif dans le cas pratique qui s'appuie sur une série d'entretiens, questionnement d'un échantillon de la population ciblée pour recueillir des opinions des responsables et des salariés et puis sur une recherche et comparaison des documents fournis de chaque organisation ensuite de faire un sondage au pourcentage à partir de l'analyse des réponses de la série de questions.

Notre plan du travail que nous avons conçu à cet effet, s'articule de la manière suivante :

Au cours de la première partie :

- Tout d'abord, dans le premier chapitre nous allons introduire le concept de la gestion des ressources humaines et **le marketing RH** et aborder les notions de base de la marque employeur.
- Dans le deuxième chapitre nous allons bien définir et comprendre la relation de climat de la société qui participe principalement au développement de la marque employeur.

Dans la deuxième partie :

Une étude de cas sera mise en place en suivant la méthodologie mentionnée en dessus qui est basée sur une série de questions au sein de lieu de stage pratique qui fait apparaître la contribution de la stratégie marque employeur adoptée par la S.A.A à la recherche des compétences, ainsi qu'au sein de la GAM, pour pouvoir établir à la fin une réponse qui nous permettra de confirmer nos hypothèses.

A la fin ce mémoire de thèse qui s'achèvera par une conclusion générale dans laquelle nous repositionnerons l'ensemble des résultats en regard des objectifs initiaux de l'étude.

Chapitre I :
**La marque employeur et son
développement**

Dans ce chapitre, tout d'abord, nous allons introduire le sujet par parler de la gestion des ressources humaines et ses extensions et cela par aborder son évolution à travers le temps en montrant comment le rôle de la DRH a fait évoluer les modèles de la GRH ainsi que les pratiques de management des ressources humaines.

Ensuite dans seconde temps, pour mieux s'approcher à la problématique nous allons voir la fusion du concept de marketing en compagnie de la gestion des ressources humaines et l'application de ce mariage.

Enfin, dans la dernière partie on essaye de mettre en exergue le concept de la marque employeur et comment élaborer une stratégie pour renforcer son développement en cernant le rôle clé de la communication de ce concept auprès l'entreprise.

Section 01 : présentation de La fonction RH.

1.1 La Gestion Des Ressources Humaines :

Le management des ressources humaines c'est l'ensemble des activités qui permettent à une organisation de disposer des ressources humaines correspondant à ses besoins en quantité et qualité, et les activités en question sont le recrutement, la rémunération, l'appréciation, la mobilité et la gestion des carrières, la formation, la négociation collective.

Pour Sekiou, Blondin, Peretti et autres ¹: « *La gestion des ressources humaines consiste en des mesures (politiques, procédures, ...etc) et des activités (recrutement, formation, ...etc) impliquent les ressources humaines et visent à une efficacité et une performance optimal de la part des individus et de l'organisation* ».

Autrement dit, c'est avoir les ressources qu'il faut, où il faut et quand il faut .Il s'agit d'une discipline des sciences sociales consistant à créer et à mobiliser des savoirs variés utiles aux acteurs et nécessaires pour appréhender, comprendre, négocier et tenter de résoudre les problèmes liés à la régulation du travail dans les organisations.

¹ SEKIOU, (L) et alii : gestion *des ressources humaines*, édition d'organisation, Paris, 2001.p.22.

1.1.1 L'historique et l'évolution du rôle de la DRH dans l'entreprise :

Au début des années 1980, la fonction personnel est transformée en fonction ressources humaines. Ce changement d'appellation a été interprété comme un changement de perspective. La conception traditionnelle du personnel perçue comme une source de coûts qu'il faut minimiser, est remplacée par la conception d'un capital humain dont il faut optimiser l'utilisation.

L'évolution des cadres dans la fonction du personnel peut se résumer de la manière suivante :

Entre 1830 et 1990 : D'après J. Fombonne², dans son remarquable historique de la fonction personnel, propose une chronologie d'entaille qui reprend chaque étape de l'émergence de la fonction :

- Les prémices (1850 à 1916).
- L'émergence d'une fonction autonome (1916 à 1935).
- La fonction s'organise et devient plus politique (1936 à 1940).
- Assistance et œuvres sociales (1940 à 1946).
- Une fonction en plein essor (1947 à 1960).
- L'âge adulte (1961 à 1970).
- Les managers (1970 à 1980).
- Vers le management stratégique des ressources humaines (années 1980).

De 1990 jusqu'à aujourd'hui : Avec les dernières années, on peut distinguer en s'appuyant sur les enquêtes réalisées trois étapes :

- La DRH de crise (1990-1995).
- La DRH partenaire d'affaires et créateur de valeur (1996-2008).
- La DRH garant du contrat social et de la valorisation du capital humain (depuis 2009).

Pendant une longue période, la fonction avait tendance à gérer le quantitatif et rencontrer, en particulier, les problèmes de réduction des effectifs et de maîtrise de la masse salariale. En même temps, elle avait le souci accru de passer à une gestion qualitative des ressources humaines pour prendre en compte les attentes nouvelles des salariés.

²FOMBONNE (J.), *Personnel et DRH. L'affirmation de la fonction « Personnel » dans les entreprises*, édition Vuibert, Paris, 2001, p.224.

La prise en compte du qualitatif se traduit par l'importance attachée à la personnalisation des pratiques de GRH, à l'individualisation des actions, au suivi des potentiels et à la sauvegarde des compétences. La gestion des compétences et l'importance accordée à l'employabilité marquent la période actuelle. En période de crise, l'existence de la fonction RH comme grande fonction stratégique est remise en cause. Le DRH est invité à assumer les conséquences de choix stratégiques auxquels il participe peu.

Dans les années 1990, les DRH sont confrontés au « syndrome du survivant » qui concerne deux salariés sur trois : ceux qui travaillent dans une entreprise dont la taille a diminué récemment.

Dans les années 2000, les DRH se sont affirmés comme acteurs stratégiques de premier plan. Ils ont souvent su convaincre des directions générales encore frileuses d'adopter une approche « capital humain ». En revalorisant la contribution des hommes à la création de la valeur et de la richesse à long terme, ils ont contribué à la création d'emplois. « Champions des ressources humaines », ils en font un levier majeur de la mise en œuvre d'une stratégie offensive. Le DRH devient donc le « Directeur du développement humain et social »³. Il veille au développement du capital humain et au respect de la RSE.

A partir de 2008, la crise a posé de nouveaux défis à la FRH qui doit démontrer sa capacité à préserver le capital humain dans les difficultés et à renouveler le contrat social entre l'entreprise et ses salariés dans une perspective de développement durable. Le DRH partenaire d'affaires devient « Business and Human Partner ».

1.2 Les activités rattachées à la GRH :

Les activités octroyées traditionnellement à la GRH sont :

- L'administration du personnel : la gestion des paies, la rédaction des contrats de travail, l'application des normes légales, les relations avec les organismes, la direction départementale du travail.
- La gestion des emplois : le recrutement, l'évaluation, la gestion des carrières, les mobilités, la réduction des effectifs.
- La gestion des compétences.
- La gestion des rémunérations et la maîtrise des coûts salariaux.
- La politique de communication (interne/externe, ascendante/descendante).

³ CERDIN, (J.L) : « *Quel DRH aujourd'hui pour préparer l'avenir : de la GRH au DHS* », in revue Ressources Humaines et Management, N°1, avril, 2004, p.18.

- L'amélioration des conditions de travail (ergonomie, temps de travail...).
- La gestion des relations sociales (négociations avec les partenaires sociaux).

1.3 Les modèles de la GRH :

En 2015 Lethielleux Laëtitia⁴, dans son ouvrage, ils montrent qu'il y a quatre modèles de la gestion des ressources humaines :

1.3.1 Le modèle traditionnel :

Il est lié au modèle présentant le taylorisme en organisation. Le modèle traditionnel demeure depuis toujours le modèle dominant surtout dans le secteur public où la fonction ressources humaines est chargée de veiller à l'application de la division verticale et horizontale du travail et au contrôle des activités des hommes.

En effet, il est focalisé sur l'efficacité et la prédictibilité des gens travaillant dans l'entreprise. Ce modèle considère la ressource humaine comme un coût à minimiser mais d'autre part l'homme est perçu comme une ressource à développer.

1.3.2 Le modèle des relations humaines :

Dans une démarche de recherche d'efficacité la notion d'équité devient un des piliers principaux pour l'augmentation de production en entreprise.

D'après ce modèle la fonction ressources humaines ne se réduit pas à une mission de minimisation des coûts mais elle doit aussi s'assurer du degré de satisfaction du salarié dont la coopération est indispensable au développement de l'entreprise.

Elton Mayo⁵ le fondateur de la sociologie industrielle dans l'école des relations met le point sur :

- **Le commandement** : qui se base sur le dialogue concernant les conditions de vie et de travail, qui a permis de passer d'un style autoritaire à un style plus participatif amenant une attitude plus confiante envers l'encadrement.
- **Le statut social** : les ouvriers ont pris conscience de l'importance du rôle qu'on leur a demandé de jouer. En étant traités en adulte, on a fait appel à leur intelligence.
- **La cohésion de groupe** : l'entente, l'amitié dans l'équipe, le plaisir d'être ensemble, ce que le travail à la chaîne ne peut pas permettre.

⁴ LETHIELLEUX, (L) : *L'essentiel de la gestion des ressources humaines*, édition Gualino, Paris, 2015, p.20.

⁵ <http://www.performancezoom.com/mayo.php> . (16/02/2016 à 16:30).

- **Les objectifs du groupe** : il était motivé pour participer à cette recherche et avait le sentiment de son utilité sociale.
- **Le leadership informel** : les dialogues intragroupes au sujet de l'organisation interne avaient donné naissance à un processus d'influence très remarquable, en dehors de tout grade.
- **Le sentiment de la sécurité de son emploi** : qui était le meilleur outil pour les membres d'un groupe que pour l'ensemble du personnel de l'entreprise dans une période de crise économique.

1.3.3 Le modèle de la gestion « moderne » des ressources humaines :

Le personnel est considéré comme une ressource importante pour l'organisation. Il a mis en œuvre un système de gestion participatif où la fonction du manager ce n'est pas seulement de contrôler mais aussi de motiver son équipe. L'objectif n'est plus d'améliorer la satisfaction mais la prise de décision et l'efficacité globale de l'organisation mettant les ressources humaines au centre du projet cela se fait en diffusant un sentiment d'appartenance pour sensibiliser l'équipe aux enjeux et aux problèmes que l'entreprise doit faire face et sur le l'importance de l'apport de chacun dans la construction d'un projet commun.

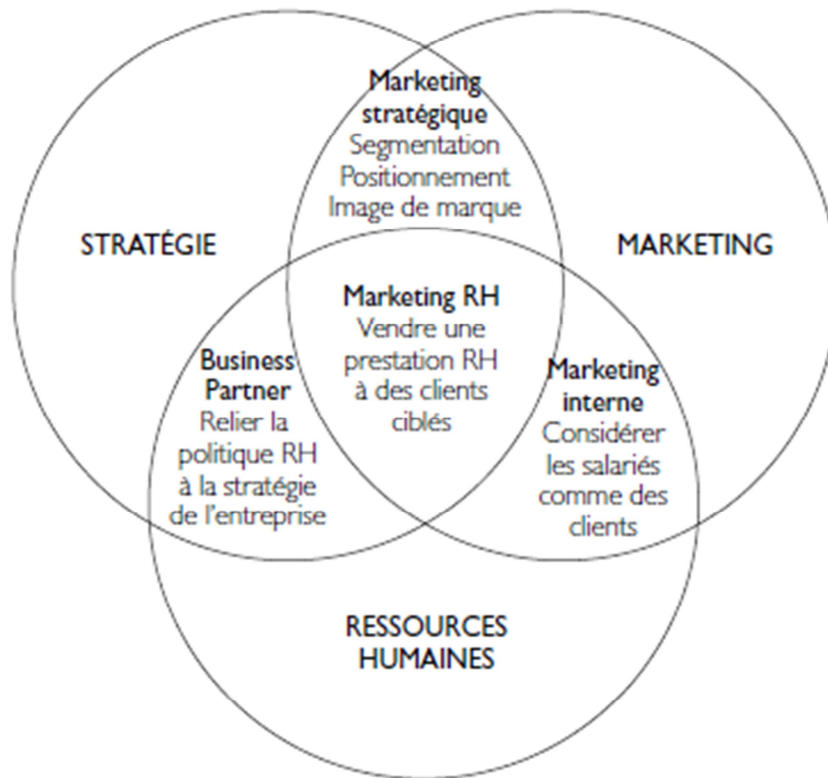
1.3.4 Le modèle de la gestion stratégique :

Comme c'est évident que l'individu cherche sa propre satisfaction et son intérêt dans l'organisation, il les servira au mieux en donnant toute son énergie seulement dans la mesure où le travail lui permettra d'atteindre ses propres objectifs. La fonction ressources humaines est alors définie comme la prise en compte des stratégies individuelles, des ressources et des coûts que représente pour chacun d'eux la coopération aux buts de l'organisation.

Selon Wright P.M. et McMahan G.C. (1992)⁶ « la GSRH est un pattern d'activités et de déploiement planifiés des RH dans le but de permettre à l'organisation d'atteindre ses objectifs ».

⁶ WRIGHT, (P.M) et MCMAHAN, (G.C) « *Theoretical perspectives for strategic human resource management* », in *Journal of Management*, N°2, February, 1992, pp.295-320.

Figure 1 : les interactions entre la stratégie.



Source : Panczuck, (S) et Point, (S) : *Enjeux et outils du marketing RH*, édition Eyrolles, Paris, 2008, p.58.

Section 02 : Les origines du marketing RH.

2.1 Définition du marketing RH :

L'utilisation du terme « marketing RH » laisse aujourd'hui chez un nombre d'interlocuteurs et auditoires dubitatifs un certain perplexe. Mais elle ne provoque pas un rejet de la part de celles et ceux qui ont une vision classique du rôle d'une direction des ressources humaines dans les organisations.

L'expression « marketing » évoque encore trop souvent les techniques utilisées par la publicité pour faire consommer tel produit ou tel service à des consommateurs réputés sinon « manipulés ».

Séduire un travailleur implique la même façon de faire séduire un client. Il devient nécessaire d'appliquer les principes marketing à la gestion de la main-d'œuvre comme de connaître les méthodes de recrutement des concurrents et des secteurs d'activité attachés.

Face aux nouvelles technologies, l'émergence des réseaux sociaux, les jeunes de la nouvelle génération, la globalisation, l'environnement économique et social, les services RH des entreprises se retrouvent désormais avec des objectifs ayant un petit goût de marketing ; capter l'attention de nouveaux collaborateurs, les séduire, optimiser leur intégration, retenir les anciens, les fidéliser.

Alors les entreprises se trouvent brusquement face à la rareté des ressources humaines qualifiées et compétentes, d'où la nécessité des responsables des RH de trouver de nouveaux outils et d'outils marketing, pour bâtir une stratégie d'attractivité envers ses « cliemployés », le marketing RH est une réponse à ses défis plaçant l'entreprise dans une stratégie de prise en compte de ce challenge.

Selon Jean-Marie Peretti⁷, le marketing RH « *Processus appliquant la démarche marketing pour définir les actions à mettre en œuvre pour attirer, sélectionner, intégrer et fidéliser les talents* ».

Pour Benjamin Chaminade⁸, le Marketing RH est distingué par « *Toutes les entreprises peuvent devenir employeur de référence, ce n'est pas une question de millions, c'est une question d'engagement de tous les instants.* ».

Philippe Liger (2007)⁹ définit le marketing RH comme « *une nouvelle approche de la relation salarié/ entreprise* » qui consiste à considérer les collaborateurs ou les candidats comme des clients, au sens noble du terme.

Pour lui, il s'agit d'appliquer les logiques et les techniques du marketing et de la communication pour :

- attirer des candidats, les recruter et bien les intégrer.
- fidéliser des collaborateurs impliqués.

En 2008 Serge Panczuck et Sébastien Point¹⁰, dans son ouvrage le marketing RH se définit comme « *un nouvel état d'esprit fondé sur des techniques marketings adaptés aux ressources humaines pour que l'entreprise et sa DRH puissent se vendre, fidéliser et se renouveler* ».

⁷ PERETTI, (J.M) : *Dictionnaire des ressources humaines*, édition Vuibert, Paris, 2011, p.175.

⁸ http://www.atourrh.fr/fr/38/Le_marketing_RH.html . (10/02/2016 à 10 :30).

⁹ LIGER, (P) : *Le marketing des ressources humaines*, édition Dunod, Paris, 2007, p.7.

¹⁰ PANCZUCK, (S) et POINT, (S): *Opcit*, p.19.

Le marketing RH doit effectivement aider les DRH à optimiser leur recrutement, fidéliser les salariés, et enrichir la relation de l'entreprise avec l'environnement extérieur.

En conséquence, le Marketing lui-même est en train de changer passant de la dimension stratégie-opérationnelle à celle de gestion de la relation client où la notion de la satisfaction des besoins passe d'abord par la satisfaction des employés afin d'en attirer le meilleurs individu pour faire partager une culture d'entreprise orientée vers la performance. Grâce notamment à des innovations sociales, des innovations d'organisation, développer une relation durable individualisée avec les collaborateurs, devient le but de l'entreprise pour la transformer à un employeur attractif dont son nom doit être une véritable marque associant à des vraies valeurs, ce que les Américains appellent employer branding.

2.2 Objectifs du marketing RH :

Le but de marketing c'est convaincre les nouveaux clients de tester le produit ou service et ensuite de faire en sorte qu'ils renouvellent leur achat et cela peut être transposé au marketing RH :

- Attraction : attirer les meilleurs candidats potentiels ou réels. Telle que l'entreprise n'est plus en situation d'attente comme le passé où l'on conseillait aux candidats d'apprendre à biens se vendre pour plaire aux recruteurs.
- Fidélisation : ensemble d'outils utilisés par les entreprises pour fidéliser leurs salariés.

2.3 Bâtir un plan de marketing RH :

Le marketing RH n'est donc pas un simple gadget de communication ou de publicité mais une déclinaison très sérieuse des 4 P « les piliers du marketing-mix » : Le produit, le prix, la place et la promotion (Panczuck, Point). La déclinaison en GRH débouche sur l'élaboration du plan marketing RH suivant :

2.3.1 Le produit : « emploi »

En marketing, le produit c'est les caractéristiques techniques, la marque, le design, l'emballage, les services associés. En GRH, il correspond à la prestation que peut offrir les équipes RH d'une entreprise. La fonction RH doit savoir se vendre auprès des salariés et des autres acteurs concernés par la prestation RH. La principale difficulté est d'avoir une prestation adaptée aux réalités du terrain.

2.3.2 Le prix : « la stratégie de rémunération »

C'est élasticité de la demande par rapport au prix psychologique ou encore le calcul des coûts. De nombreux outils permettent en marketing de définir une stratégie de prix :

- Domination par les coûts : le prix est le plus bas possible mais l'entreprise tente de compenser cela par des volumes de vente importants.
- Alignement : le prix est relativement conforme aux prix du marché, ce n'est pas un élément central du mix.
- Différenciation/écrémage : le prix est volontairement élevé pour permettre l'offre d'un produit plutôt de haute gamme, et proposant des attributs distinctifs au produit.

En GRH, différentes stratégies de rémunération sont elles aussi envisageables :

- Rémunération supérieure au marché : cette stratégie peut être assimilée à une stratégie instrumentale d'attraction et de fidélisation. Bien sûr, il est aussi possible d'y voir une démarche intrinsèque de partage des fruits de la performance de l'entreprise.
- Stratégie d'alignement : comme en marketing, la stratégie d'alignement sur les pratiques du marché ne renvoie pas de message particulier aux cibles, d'autres aspects de l'offre RH devront être mis en avant.
- Rémunération inférieure au marché : certaines entreprises n'ont évidemment pas les ressources financières pour dépasser ou même s'aligner sur les salaires.

2.3.3 La place :

C'est le lieu de recherche des candidats ou les canaux de distribution de l'offre de l'emploi. Il peut être physique (un lieu) ou virtuel (internet). Cela peut être le bureau du manager, du DRH, voire celui du Président ou l'établissement d'enseignement dans lequel intervient l'entreprise.

On observe une tendance vers une distribution multicanal de l'emploi produit dans le cadre d'une stratégie de fidélisation. En effet, les entreprises multiplient ses outils et ses sources, particulièrement lorsqu'il s'agit de choisir une combinaison adaptée aux attentes des cibles visées.

2.3.4 La promotion :

La promotion ou La communication du marketing RH prend la forme d'une communication corporate qui va mettre en avant les valeurs de l'entreprise et renforcer son image employeur, notamment dans le cadre de la fidélisation. Il s'agit de la communication

réalisée pour promouvoir les produits-services RH et mettre en valeur ceux qui en bénéficient. Parmi les outils de la communication corporate, on peut souligner en particulier le développement des « sites carrières » pour améliorer l'attractivité. Il existe de nombreux supports à la communication RH vers l'interne : le bulletin d'information (newsletter), l'intranet, les réunions en petits groupes, la boîte à idées, l'affichage, et maintenant les messages SMS, Twitter, les hubs entreprise sur les réseaux sociaux (Facebook, Viadeo, LinkedIn,...).

Prenant en compte de leurs nombreuses fonctionnalités, ils constituent des outils privilégiés de personnalisation de la relation avec les candidats potentiels dans une logique de « candidate relationship management » :

- informations métiers (fiches, descriptions, témoignages de collaborateurs...).
- échange avec les acteurs du recrutement mais aussi avec les salariés de l'entreprise.
- consultation des offres.
- conseils et informations sur les procédures de recrutement.
- candidatures en ligne.
- gestion des candidatures.
- alertes mails ou SMS.
- opérations ciblées avec le lancement de sites éphémères.

Section 3 : la marque employeur :

3.1 Évolution et enjeux de la marque employeur :

Dans un contexte actuel d'un marché d'emploi en pleine guerre des talents caractérisé par la dégradation du niveau des compétences de la main d'œuvre disponible a induit la nécessité de se distinguer l'entreprises en terme de différenciation d'employeur de qualité et de choix.

C'est un effet de mode pour les uns, une révolution pour les autres, la marque employeur est au centre de toutes les discussions RH du moment.

La marque employeur est aujourd'hui au cœur des enjeux de réputation des grandes entreprises. En effet, en ce moment le terme de marque employeur est devenu à la mode dans toutes les entreprises au niveau international. De ce fait la notion de la marque employeur devenue une approche relativement récente, c'est une résultante de la discipline du marketing de recrutement.

Un certain nombre de facteurs semble expliquer cette émergence. Tout d'abord, l'approche stratégique des ressources humaines avec son corolaire, le capital humain : « *Les hommes ces sent d'être des facteurs de coûts, ils sont considérés pour les ressources qu'ils détiennent et qui peuvent être mises au service des objectifs de l'entreprise* »¹¹.

À la fin, la spécificité de cette nouvelle vague de génération de salariés à embaucher et l'essor des technologies de l'information et de la communication.

Les entreprises se trouvent obligées de relever ce défi pour attirer les meilleurs candidats, donc il leur faut travailler pour construire leur bonne réputation et leur image institutionnelle.

Selon Chrif Boumrar et Olivier Gilson : « *Pour attirer le maximum de hauts potentiels, les entreprises cultivent et soignent leur image. Il est donc vital pour l'entreprise qu'elle sache soigner son image et sa notoriété tout en développant des actions ciblées de séduction (forums, parrainage, sponsoring, présence dans les écoles, présence dans l'espace médiatique...)* »¹².

Thierry Libaert à paris : « *L'image globale reste très liée à la communication de recrutement puisque toute communication d'image se traduit par une augmentation des candidatures spontanée* »¹³.

L'image institutionnelle influence la décision des candidats pour postuler ou non pour une offre d'emploi, les organisations économiques est obligées de prendre en compte cette donnée. Et puis, dans le cadre des annonces de ces offres d'emploi, les publicités de recrutement ne suffisent plus ; car les entreprises passent par un autre angle de vue en réformant les techniques du marketing aux ressources humaines.

Dans cette perspective, l'un des enjeux de la marque employeur (employer brand) est d'arriver à créer et développer une image attractive (employer branding) susceptible d'attirer les meilleurs candidats et de fidéliser les salariés.¹⁴

En conséquence, la marque employeur devient un outil de sélection. L'image de l'employeur véhiculée par son discours s'adresse à une cible bien définie, capable de s'y reconnaître.

¹¹ IGALENS, (J) et ROUSSEL, (P): « *A study of the relationships between compensation package, work motivation and job satisfaction* », in Journal of Organizational Behavior, N°1, avril, 1999, p.125.

¹²BOUMRAR, (C) et GILSON, (O) : *Le management des hauts potentiels*, édition Dunod, 2004, p.100.

¹³THIERRY, (L) : *La communication d'entreprise*, édition Économica, Paris, 2005, p.16.

¹⁴PANCZUK, (S) et POINT, (S): Opcit, p.3.

Les entreprises essayent donc au mieux de segmenter leur communication pour viser bien les populations qui leur intéressent.

Une marque employeur forte s'appuie sur l'harmonie des images de ses marques interne et externe. A travers la marque employeur, les organisations transmettent leurs identités c'est-à-dire leurs missions, leurs valeurs, et leurs cultures auprès des candidats potentiels mais autant qu'auprès des salariés, des clients, des actionnaires et de l'ensemble des parties prenantes.

Toute divergence entre la communication externe et la communication interne entraînera forcément des désillusions et aura des répercussions très destructrices, en particulier auprès des collaborateurs (démotivation, désengagement, démissions...).

- **1990/ 2010 : L'évolution de la marque employeur :**

En 1990, la notion de marque employeur a été exposée au grand public et après six ans Simon Barrow (Directeur de People In Business, TMP Worldwide) et Tim Ambler (Professeur à la London Business School) dans la revue Journal Of Brand Management. C'est alors que la Marque Employeur sera déterminée comme l'application de techniques de management de marque à la gestion des ressources humaines. Quatre ans plus tard, la marque employeur est révélée d'un sujet de congrès de DRH à une politique de communication corporatif qui préconise tous les leviers du marketing. Douze ans après l'émergence du concept, la Marque Employeur a absolument tourné le dos à la communication RH (dimension très restrictive, et souvent réduite uniquement à la communication de recrutement) pour contenir une véritable logique de posture employeur.

Alors que l'on parle déjà de la guerre des talents dans les années 1997 Michaels, E, et des autres¹⁵, « *les projets de marque employeur des entreprises s'entourent souvent autour seulement les traditionnelles de ressources humaines comme le recrutement, la communication, la motivation et la rétention* ».

En 2001, Dell et Ainspan¹⁶ introduisent la notion d'engagement des employés à travers la marque.

Progressivement, les entreprises donnent de l'importance à apparaître dans les classements meilleur employeur. En 2006, le DRH incitait sur le site Internet de Danone : « *Je*

¹⁵ MICHAELS, (E) et HANDFIELD, (H) et Axelrod, (B): « *The War for Talent* », in Harvard Business School Press, N° 67, Avril, 1997, p.76.

¹⁶ Dell, (D) et AINSPAN, (N): « *Engaging employees through your brand* », in Conference Board Report, 2001.

voudrais que Danone soit l'employeur préféré pour tous les niveaux d'employés, des Directeurs Généraux jusqu'aux jeunes managers. Cela veut dire tout simplement que les jeunes diplômés et les professionnels qui travaillent ou non chez nous à qui on poserait la question où souhaiteriez-vous travailler ?, citent spontanément DANONE parmi leur premier choix »¹⁷.

En effet, la marque employeur suit une logique de cohérence entre les différentes actions internes ou externes celui-ci à l'aide d'un message diffusé et commun d'un projet compris par tous les parties prenantes.

3.2 Le concept marque employeur :

Comme la marque des produits qui est destinée à l'ensemble des consommateurs peut créer mutuellement une relation forte entre les deux parties, la marque employeur crée aussi une relation de fortes émotions entre l'employeur et le salarié. Elle peut constituer un facteur de mobilisation interne corpulent.

La marque employeur est un terme utilisé pour désigner l'ensemble des problématiques d'image d'une entreprise à l'égard de la cible des employés ou salariés potentiels. Par conséquent, c'est l'image construite en tant qu'un employeur sur l'ensemble des prestations proposés par la DRH. Au-delà, elle est également une source d'adhésion, ou de rejet.

En fait, le terme de marque employeur a été amené par Simon Barrow en 1990. Depuis, deux termes anglo-saxons sont approchés pour indiquer la marque employeur, le concept étant généralement représenté par « employer brand » tandis que le processus de gestion de la marque employeur est désigné par le terme « employer branding ». Certains auteurs utilisent d'autres expressions pour se livrer à l'étude de la marque employeur telles que l'image de marque employeur, la marque de l'emploi, ou l'attraction de la marque employeur « attractiveness in employer branding ».

3.2.1 Définition :

La définition du concept proposée par Tim Ambler et Simon Barrow (1996)¹⁸ est néanmoins largement retenue par les chercheurs.

¹⁷ BRIGNANO, (S) : *Communication RH, quelles réalités ?*, édition Liaison, Paris, 2006, p.128.

¹⁸ BARROW, (S) et AMBER, (T): « The employer brand», in *Journal of Brand Management*, vol.4, 1996, pp.185-206.

Selon ces derniers, la marque employeur représente l'ensemble des avantages fonctionnels, économiques et psychologiques inhérent à l'emploi et avec lesquels l'entreprise, à titre d'employeur, est identifiée.

Donc, les chercheurs s'accordent sur le fait que la marque employeur constitue les avantages potentiels qu'un employé peut constater dans le fait de travailler pour une organisation.

Selon Agnès Duroni¹⁹, la marque employeur est l'ensemble des caractéristiques et spécificités de la marque projetées au domaine des ressources humaines qui se reflètent à travers l'identité, l'image et la réputation de l'employeur. Pour lui la marque employeur se traduit à travers trois éléments essentiels :

- **L'identité de l'employeur** : c'est l'ADN ou bien les fonds qui identifient l'entreprise c'est-à-dire sa mission, son secteur, ses métiers, ses expertises, sa culture, ses valeurs, son cadre de travail.
- **L'image de l'employeur (interne)** : c'est la représentation mentale de l'entreprise en lien avec la motivation des salariés et les « anciens » de l'entreprise à réaliser leurs objectifs et rester dans l'entreprise.
- **La réputation de l'employeur (externe)** : c'est l'image construite ou la perception faite par l'externe ; l'opinion que le public de l'externe a de l'entreprise.

Figure 2 : Les composants principaux de la marque employeurs.



Source : <http://www.agnes-duroni.com/comment-definir-la-marque-employeur/> . (22/02/2016 à 13:35).

La marque employeur concerne essentiellement les candidats « particulièrement les jeunes diplômés » et les collaborateurs, elle influence malgré cela l'ensemble des parties

¹⁹ <http://www.agnes-duroni.com/comment-definir-la-marque-employeur/> . (08/03/2016 à 19:27).

prenantes suivantes : les clients, le grand public, les leaders d'opinion, les investisseurs, les syndicats, les pouvoirs publics et le gouvernement.

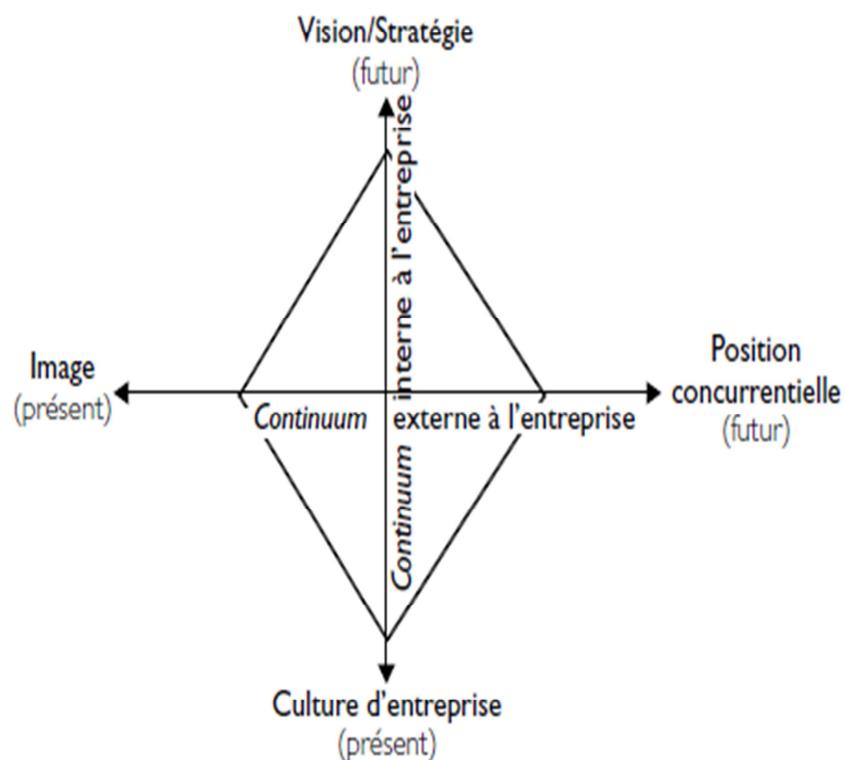
Si les recherches sont accélérées ces dernières années, CHAMNADE, B. (2006)²⁰ suggère que le chemin à suivre pour devenir un employeur de choix commence par deux questions :

- En quoi la marque que je communique à mes employés et candidats est-elle différente de celle de mes concurrents ?
- Quelle est la marque employeur que je souhaite avoir ?

A ce propos, l'auteur indique que « ...construire une marque employeur unique à l'entreprise commence par identifier l'image cible que l'on souhaite donner à ses candidats potentiels et salariés actuels »²¹. En effet, l'image cible est constituée d'un ensemble de perceptions créées chez les candidats potentiels et même les employés sur la réalité de l'offre employeur de l'entreprise. Donc l'entreprise communique une offre, une promesse, une vision, un style de vie et un ensemble de valeurs auxquels les candidats souhaitent déjà y adhérer.

²⁰ CHAMNADE, (B) : *Attirer et fidéliser les bonnes compétences*, édition AFNOR, Paris, 2006, p.25.

²¹ Ibid, p.27.

Figure 3 : un diamant pour l'image employeur.

Source : Panczuck, (S) et Point, (S) : Opcit, p.212.

3.3 L'objectif de l'adoption de la marque employeur :

Dans un marché compétitif, l'entreprise doit acquérir les meilleures compétences pour sa pérennité. Cela permet d'accroître tant le nombre que la qualité des candidats ceci implique aussi un avantage concurrentiel en soi.

D'autre part, l'objectif de la marque employeur n'est pas seulement de vendre sa prestation pour donner envie à des candidats de postuler. C'est aussi un moyen pour la DRH de faire adhérer à la prestation RH qu'elle propose.

Le dynamisme d'une marque d'employeur n'est pas seulement de créer des relations avec son salarié ou candidat futur, mais également de créer de la fidélité par sa capacité à attirer, retenir et éliminer à priori ces ressources. Les candidats comme les employés veulent des preuves, du concret et ont désormais les moyens de les obtenir. Les entreprises découvrent

ainsi peu à peu qu'elles doivent investir d'avantage et différemment, en particulier dans leur politique de recrutement.

Concernant le processus de gestion de la marque employeur, l'objectif est de devenir un « employeur de choix », en communiquant auprès des candidats et des salariés le message selon lequel elle est un lieu attractif «où il fait bon pour travailler » et c'est un climat propice et différent de ses concurrents.

La marque employeur donc garantit essentiellement quatre cibles primordiales ²²:

- **la valeur de la marque ou la force de la marque**, qui s'impose comme un concept inhérent dans des différents domaines et s'associe directement à des notions en plein développement comme la réputation, voire la responsabilité sociale.
- **l'affectation de crédibilité sur la fonction RH** : c'est la recherche de l'influence et de pouvoir pour assurer le concept de leader auprès des collaborateurs et la ressource nouvelle recrue. Or cela passe inévitablement par plus de crédibilité.
- **une meilleure prise en compte des conditions du marché du travail**, avec un rapport de force qui s'est inversé entre employeur et salariés.
- **la reconnaissance de travail des salariés.**

3.4 L'apport de la marque employeur :

Pourquoi est-il si important pour les entreprises d'aujourd'hui d'adopter une stratégie de marque employeur ?

Une marque employeur apporte aussi plusieurs avantages concurrentiels à savoir :

- Une marque puissante d'entreprise aide évidemment à attirer les meilleurs talents. Plus un candidat est enseigné et informé au sujet de votre marque employeur, plus il est exigeant de faire partie de votre organisation. Et s'il a une appréciation positive au sujet de votre marque employeur, alors, il envisagera certainement votre organisation comme un lieu agréable pour travailler.
- Réduire les dépenses des annonces et des cabinets de recrutement en investissant plus dans le développement des carrières du personnel. Ceux seront les candidats d'eux

²² Nous pouvons en effet tous citer des marques que nous aimons et d'autres que nous apprécions moins. Ceci est particulièrement vrai pour une entreprise ou une organisation. Cela conduit qu'il ne faut donc pas chercher à plaire à tout le monde, mais à plaire à ceux que nous souhaitons cibler, attirer et retenir.

même qui se renseignent pour connaître les opportunités offertes par l'entreprises, elle leurs attire par sa marque en tant qu'employeur de choix.

- Les talent attirent les talent, cela signifie qu'une entreprise à forte marque employeur n'est pas seulement attractive en termes de CV reçus mais aussi de leur qualité.
- Une marque employeur forte, différente et attractif assure la stabilité et l'excellence en matière des ressources humaines de l'entreprises, elle réduit l'incertitude pour les investisseurs, les clients et les consommateurs qui, préfèrent les entreprises leaders dans leur domaine et équitable avec ses employés.
- Une marque employeur forte, qui se caractérise par un individu ayant une impression positive de votre entreprise en tant que lieu de travail, est deux fois plus susceptible de faire naître un intérêt pour un poste. Ceci fournit un argument en faveur d'un investissement dans la marque employeur, même pour les entreprises possédant une marque globale très connue.

3.5 Le processus de la construction de la marque employeur²³ :

La marque employeur peut se construire selon un processus en trois étapes au cours duquel l'entreprise identifie et développe dans un premier temps la valeur spécifique qu'elle offre à ses employés actuels et potentiels.

Enfin, l'entreprise soigne cette promesse faite aux recrutés en agissant conformément à celle-ci.

La construction d'une marque employeur est devenue une étape indispensable dans la course au recrutement. En effet, si elle est bien réalisée, elle permettrait de réduire les coûts de recrutement de 50% et le turnover de 28%.

Afin de construire une marque employeur forte, les messages externes diffusés par l'entreprise doivent désormais être cohérents avec leur propre réalité.

3.5.1 Obtenir l'adhésion de la direction et des cadres :

Cette première étape peut sembler triviale et pourtant, en dehors des services RH ou marketing, le concept de marque employeur est encore mal connu. Le but est donc de convaincre la direction et les cadres de l'entreprise du bien fondé de votre démarche et de l'utilité de construire une marque employeur forte. Construire sa marque employeur nécessite

²³ <http://www.agnes-duroni.com/marque-employeur-nouveaux-enjeux-rh/>. (24/03/2016 à 14:25).

l'implication de la direction, et l'engagement des managers et de l'ensemble des collaborateurs. Il s'agit avant tout d'une démarche collaborative, de Co-construction.

3.5.2 Recueillir des informations sur votre marque actuelle :

Même si vous ne l'aperçoit pas, votre marque employeur existe certainement, à travers votre réputation ou votre présence sur les réseaux sociaux professionnels. Cette étape vise donc à savoir ce que vos clients internes, les candidats qui répondent à vos offres et ceux qui les déclinent pensent de votre entreprise. Mais elle a également pour but de définir ce que ces mêmes personnes attendent de vous.

Pour vous aider dans cette démarche, vous pouvez faire appel à des prestataires ou des consultants externes auxquels se livrent parfois plus facilement les personnes interrogées car les salariés sont les ambassadeurs de leur établissement. Ce sont eux qui portent l'image de leur entreprise à l'extérieur.

Une fois ces informations récoltées, faites-en un bilan en mettant l'accent sur les décalages entre l'image que vous souhaitez donner et celle que vous donnez vraiment.

3.5.3 Définir une nouvelle stratégie et nouveaux messages :

Pour établir une nouvelle stratégie pour votre marque employeur il faut fixer de nouveaux objectifs par exemple : augmenter le taux d'acceptation des offres. Pour cela :

- Soyez authentique et ne dites que des choses que vos employés pourraient confirmer.
- Personnaliser votre message, par exemple avec des témoignages de salariés.
- Reconnaissez vos erreurs si vous en avez fait, cela ne vous rendra plus crédible.
- Puis, avant de vous lancer, testez votre message, en interne et auprès des anciens candidats, pour être sûr qu'il correspond à la réalité.

3.5.4 Promouvoir et communiquer sur votre marque employeur :

Lorsqu'on se lance dans la promotion de sa marque employeur, il faut bien garder en tête qu'on passe d'une communication institutionnelle à une communication sociale et interactive. Pour cela, vous devez identifier les médias les plus pertinents en sachant que mieux vous les ciblez, de plus vos messages seront pertinents.

Aujourd'hui, le web est le point de focalisation pour la marque Employeur. La majorité des entreprises disposent aujourd'hui d'un site Internet pour présenter l'établissement, c'est un moyen fondamental pour communiquer sur les événements, les projets, les valeurs, décrire les

métiers, présenter la culture managériale, la délégation de plan pour les métiers de l'autonomie est responsabilités, le plan de formation, les possibilités d'évolution de carrière.

3.5.5 Mesurer l'impact de votre marque employeur :

Enfin, il est essentiel de mesurer continuellement l'impact de votre marque employeur. Pour cela, plusieurs indicateurs peuvent vous aider :

- Des enquêtes internes auprès de vos employés.
- Le taux de turnover.
- Le taux d'acceptation des offres d'emploi.
- Le taux de présence de vos employés en ligne.

Les réseaux sociaux professionnels offrent également la possibilité de mettre en place des indicateurs pour connaître le nombre de répercussions positives et le taux de variation des visites sur votre profil. Fort de ces éléments, vous pourrez analyser les messages qui marchent et ceux qui ont moins d'impact afin d'ajuster votre stratégie.

3.6 Contenu théorique de la marque employeur :

3.6.1 Le modèle d'Ambler et Barrow :

Les premiers travaux sur la marque employeur ont été proposés par Ambler et Barrow (1996)²⁴. Après avoir fait une étude qualitative auprès des dirigeants, les auteurs proposent trois dimensions constitutives de la marque employeur à savoir ²⁵:

- **Les avantages fonctionnels** qui correspondent à l'utilité/l'intérêt du travail et aux activités de développement pour le salarié.
- **Les avantages économiques, financiers et matériels.**
- **Les avantages psychologiques** qui se réfèrent aux sentiments d'appartenance et de contrôle. Les échelles de mesure développées à partir de cette distinction théorique ne s'accordent.

3.6.2 Le modèle Berthon :

Berthon était le premier qui a développé avec ses collègues une échelle de mesure de la marque employeur qui mobilise le terme d'attractivité de la marque employeur. Ils la

²⁴ BARROW, (S) et AMBER, (T): « The employer brand», in Journal of Brand Management, vol.4, 1996, pp.185-206.

²⁵ Ces dimensions sont susceptibles de varier en fonction du secteur étudié.

définissent comme les avantages espérés par un employé potentiel vis-à-vis d'une organisation spécifique.

La première échelle de mesure de la marque employeur a été développée par Berthon et al. (2005)²⁶, qui retiennent cinq dimensions pour évaluer les avantages perçus à travailler pour une organisation. Ils considèrent alors que l'attractivité de la marque employeur peut être mesurée à travers ses dimensions :

- **La valeur d'attrait (Interest Value)** : représente un environnement de travail enrichissant, qui a recours à la créativité et de nouvelles pratiques de travail.
- **La valeur sociale (Social Value)** : inhérente à un environnement amical, voire amusant, proposant de bonnes relations de travail et un esprit d'équipe.
- **La valeur économique (Economic Value)** : concerne les éléments de rémunération (salaire supérieur à la concurrence, primes), les opportunités de promotion et la sécurité de l'emploi.
- **La valeur de développement (Development Value)** : est liée à la reconnaissance ainsi qu'aux opportunités de carrière.
- **La valeur de transmission (Application Value)** : qui représente les opportunités d'appliquer les connaissances apprises et de le transmettre à autrui, dans un environnement à la fois orienté-client et humain.

3.7 Le rôle clé de la marque employeur :

La marque employeur instruit un rôle clé dans l'entreprise, et ce à plusieurs niveaux :

3.7.1 En termes de recrutement :

L'image employeur est un investissement pour devenir le meilleur endroit où travailler. Cette promesse se présente l'expérience professionnelle hors du commun que se prépare à vivre le salarié.

Une marque employeur formule une expérience au travail réussie autour d'une thématique soigneusement choisie. Il s'agit donc pour l'entreprise éventuellement d'attirer, recruter et retenir les individus qui ont les compétences redemandées ou potentielles à développer. Cet avantage de recrutement et de conservation des talents n'est pas étonnant à en croire l'étude menée par Towers Perrin, selon lequel l'évolution de la carrière est le premier facteur pour attirer et retenir les salariés.

²⁶ Berthon, (P) et Ewing, (M) et Hah, (L.L): « Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding, in International Journal of Advertising, N°24, 2005, pp.151-172.

3.7.2 Le positionnement et l'identité RH de l'entreprise :

Il s'agit d'un engagement fait aux salariés et aux candidats, qui répond à la question fondamentale suivante : « pourquoi venir travailler et rester chez nous ? ». Cet engagement est garanti par des objets à la fois intangibles, ayant une dimension affective forte (la culture d'entreprise, ses valeurs, ses modes de fonctionnement, ses politiques RH et RSE...) et d'autres, plus concrets, qui composent le quotidien des salariés (pratiques managériales, processus RH, ambiance et conditions de travail, possibilités d'évolution, etc.).

3.7.3 Améliorer l'image employeur :

Cette image est la circonstance d'une certaine réalité (représentation réelle de l'entreprise et la manière dont elle le communique), mais aussi des impressions qu'en ont les différentes parties prenantes : salariés, candidats, partenaires extérieurs de l'entreprise, grand public.

3.7.4 La marque employeur est aussi le prolongement de la marque « commerciale » :

Les deux ont une même finalité : produire de la légitimité et la loyauté et susciter le sentiment que l'entreprise est de meilleure qualité. La marque employeur doit donc renvoyer la culture interne de l'entreprise.

3.7.5 La marque employeur devient également un outil d'alignement stratégique :

Elle permet de faire converger les stratégies de recrutement avec la culture d'entreprise et la stratégie générale de l'entreprise.

3.7.6 La marque employeur, largement fondée sur la communication :

Des valeurs déclarées, dont les traces sont visibles sur les documents officiels, les discours de l'aval et la communication institutionnelle externe

On défie la stratégie de vente des services RH, non seulement en identifiant les meilleurs moyens et canaux pour communiquer sa marque employeur.

Figure 4 : enjeux de la marque employeur.

La maîtrise de l'image : un nouveau champ d'activité des RH	Promouvoir pour vendre et faire acheter	<ul style="list-style-type: none"> Les actions se répartissent en quatre catégories selon la valorisation de l'image, du produit et d'une clientèle interne ou externe
	Promouvoir selon le positionnement de la prestation RH	<ul style="list-style-type: none"> Les actions de promotion et de communication varient en fonction de la nature de la prestation RH visée (sur mesure, haut de gamme, service public ou de grande consommation)
	Parler du produit n'a rien à voir avec s'assurer de sa promotion	<ul style="list-style-type: none"> Le croisement entre l'image d'usage (technicité ou <i>push</i>) et l'image de marque (client ou <i>pull</i>) permet d'identifier quatre situations : lumière (séduction), cohérence (équilibre <i>push</i> et <i>pull</i>), silence (ne « parle pas ») et <i>low profile</i> (<i>push</i> élevé)
	Combattre « l'effet Pravda »	<ul style="list-style-type: none"> La DRH est atteinte de ce mal étrange qui consiste à ne voir que les choses positives, mais les salariés ne sont plus naïfs
Les composantes de la promotion RH	Construire ses messages	<ul style="list-style-type: none"> La construction du message intègre quatre composantes : les caractéristiques, les avantages, les objections et les émotions
	Cibler ses messages	<ul style="list-style-type: none"> Il s'agit de délivrer un message clair qui « parle » à la cible
	Choisir le bon média	<ul style="list-style-type: none"> Le média est le canal responsable de l'action de promotion
	Trouver le bon timing	<ul style="list-style-type: none"> Le timing est associé à la qualité du message (cohérent, ciblé...)
Créer et manager une marque employeur	Qu'est-ce qu'une marque employeur ?	<ul style="list-style-type: none"> La marque employeur est une image qui impacte la prestation RH, tout en étant une source d'adhésion... ou de rejet
	Le rôle clé de la marque employeur	<ul style="list-style-type: none"> La marque employeur possède un rôle clé dans l'entreprise, au-delà du recrutement, pour favoriser l'alignement stratégique
	Mettre en place une marque employeur	<ul style="list-style-type: none"> Cela requiert à la fois une démarche <i>top-down</i>, relative à la vision et à la stratégie de l'entreprise, et une démarche <i>bottom-up</i>, partant de la création de valeur des salariés
	Une tendance : la marque employeur « verte »	<ul style="list-style-type: none"> Certaines entreprises intègrent une <i>green attitude</i> au cœur même de leur marque employeur : il s'agit d'être un « employeur de choix » où les valeurs ont toutes leur importance

Source : PANCZUCK, (S) et POINT, (S) : Opcit, p.216.

On peut conclure qu'une bonne gestion des ressources humaines est nécessaire si les entreprises souhaitent d'attirer et retenir une bonne main d'œuvre.

Aujourd'hui, le management des ressources humaines aperçoit donc dans le marketing un ensemble d'outils et de conceptions permettant à la DRH d'améliorer l'image et la réputation des entreprises auprès des employés actuels et des futurs candidats.

De ce fait, l'organisation doit se faire séduire par sa marque employeur pour but d'attirer les meilleurs talents pour réussir son activité.

L'entreprise s'intéresse donc à travers sa stratégie de marque employeur à se différencier par sa culture et sa vision, qui forme une identité authentique.

Chapitre II :
L'attraction, le recrutement
et la fidélisation

La fonction RH projette ainsi un rôle supplémentaire, non seulement comme un constructeur de l'image de l'entreprise depuis ces employés mais aussi comme un facteur fondateur de l'attraction des meilleures compétences.

Afin de comprendre comment bâtir une meilleure marque et devenir un employeur de référence, premièrement, nous allons mettre le point sur l'évolution des attentes des salariés et les caractéristiques qui définissent chaque génération de la population de l'entreprise.

Ensuite, nous allons relier la stratégie de fidélisation dans le cadre RH avec la satisfaction du personnel en revenant sur les théories et les approches de l'implication organisationnelle qui ont marqué l'histoire.

Tel est l'enjeu de la marque employeur, en effet à la fin on évoquera sous l'angle de l'attractivité le concept de recrutement dans l'histoire comme initiation et puis comment y parvenir en adoptant une meilleure attitude vis-à-vis l'environnement concurrentiel.

Nous avons basé dans notre étude sur la génération actuelle Y qui occupent la majorité des emplois actuels et d'après quelques études consultées dans les trentaines années prochaines.

Section 01 :l'attraction des talents :

1.1 Devenir un employeur de référence :

Selon Benjamin Chaminate¹, « *Etre un employeur de choix implique une tendance vers une culture différente à celle que les concurrents peuvent adopter, cette dernière doit être influente, puissante et basée sur l'individu* », pour lui bâtir une image d'un employeur de référence, autrement dit « employeur de choix» ou « employeur remarquable » est un engagement bien plus important que faire semblant d'une entreprise sophistiquée qui offre un salaire en dessus de la moyenne pour attirer les talents. La question qui se pose ce n'est plus distribuer des millions mais plutôt une question d'engagement vers ses salariés à tout instant, celui-ci à partir :

- Des améliorations continues de l'environnement de travail.
- Fournir des formations pour développer l'expérience au travail.
- Assurer le développement de l'employabilité.

¹ CHAMINATE, (B) : *Attirer et fidéliser les bonnes compétences*, édition AFNOR, Paris, 2010, p.23.

1.2 L'évolution des attentes des salariés :

Aujourd'hui l'attractivité devient le tendon de la guerre des talents, et au cours du temps les salariés et les candidats sont devenu plus exigeants pour cela l'entreprise doivent comprendre leurs attentes qui sont en croissance continue.

1.3 Les génération de la population de l'entreprise :

1.3.1 Les baby-boomers « 1945-1965 » :

L'anglicisme « baby-boom » désigne la brusque remontée de la natalité dans les pays d'Europe et d'Amérique du Nord après la Seconde Guerre mondiale et jusqu'à les années 1965/1970. Ils sont nés dans un climat d'euphorie et de reconstruction, ils étaient caractérisés par :

- L'accomplissement dans le travail.
- Accès au marché du travail avec des possibilités d'emplois exceptionnelles.
- Préoccupation des valeurs familiales.
- Vie focalisée sur le travail et la culture sociale liée à la carrière.
- Respect de la supériorité et de la structure hiérarchique.
- Sentiment d'appartenance à l'organisation ; collaboration familiale.
- Ils sont d'anciens rêveurs.

Dans le cadre de fidélisation, ils sont sensibles à une participation dans les décisions et une rémunération liée à leur performance « *les baby-boomers restent sensibles à leurs rémunération, au statut, à la carrière et souhaitent une certaine stabilité* »²

1.3.2 Génération X « 1965-1980 » :

Dénommés «génération X» par deux sociologues américains, Neil Howe et William Strauss.

Elle est entrée sur le marché du travail avec la crise du premier choc pétrolier de 1974. La génération X, comme « génération sacrifiée » a connu la crise économique, l'effondrement des valeurs et le choc technologique. Une identité inconnue évoquant les valeurs sociales et culturelles remises en question par le choc pétrolier et la montée du chômage. Au contrario de leurs parents, les travailleurs de la génération X abordent la vigueur dans un climat caractérisé par la déception totale et angoissé. Les parents divorcent, perdent leur travail. Le chômage

² LIGER, (P) : Opcit, p.63.

croît en vitesse et « trouver un travail » devient de plus en plus compliqué. Elle est caractérisée par :

- Recherche de défis et besoin d'apprendre.
- Confrontation à une pénurie d'emplois, d'où une attitude égoïste apparaît chez eux.
- Recommandation de l'équilibre entre le travail/vie familiale ; flexibilité des horaires de travail, possibilité de congé prolongé.
- Travail considéré comme clé d'épanouissement ouverture au changement.
- La rémunération n'était pas le facteur moteur principal.
- Évolution dans la diversité et le multiculturalisme, l'égalité des sexes et l'écologie.
- Ne s'espèrent pas et ne garantissent pas la fidélité à l'emploi.

En fait, ces employés de cette génération sont plus disposés à considérer le travail comme une composante importante, ils acceptent d'avantage l'idée d'une carrière sans limites dans laquelle l'individu change ses employeurs quand ils ne lui fournissent pas l'équilibre recherché entre la vie privé et la vie professionnelle. Ceci engendre une stratégie de fidélisation performante au niveau de l'organisation. Pour Philippe Liger : « la *génération X* recherchent plutôt des opportunités de développement, a un intérêt à son travail, un équilibre vie privé/ vie professionnelle, une action qui a du sens, un environnement sympathique ... »³.

1.3.3 Génération Y « 1980-1996 » :

En trois décennies, ces attentes et exigences ont progressivement évoluées pour se transformer radicalement avec la génération Y sur qui nous allons baser dans notre étude.

Elle est arrivée sur le marché du travail avec la nouvelle économie de marché, l'essor de la bourse et les 35 heures. Elle a connu des difficultés à s'adapter à ce nouveau contexte économique, mais avec des opportunités liées à l'augmentation des cours de pétrole depuis la fin des années quatre-vingt-dix.

Cette nouvelle génération a la conscience qu'elle peut compter que sur elle-même et non sur son entreprise pour assurer son développement personnel et combler ses attentes, elle est généralement caractérisée par :

³ Idem, p.63.

- **La connectivité :** La génération Y est connectée à jour et manipule facilement les outils technologiques. Elle pense en réseau et sait qu'à plusieurs on est plus fort. Que ce soit connecté aux réseaux sociaux est obligation qui fait partie du quotidien
- **L'individualisme :** Les individus de la génération Y sont plus focalisés sur eux-mêmes et l'amélioration de soi. La génération Y ne vit plus uniquement pour le travail. Elle aspire en permanence à un équilibre entre le privé et le professionnel, pour se réaliser pleinement.
- **Maintien de l'autorité :** Les galons ne livrent plus l'autorité aux chefs. A leur point de vue l'autorité doit se gagner et elle n'est plus reliée au statut. L'autorité doit se démontrer par la compétence et par le comportement. C'est une autorité d'évidence et de compétence.

L'important, c'est la culture que partagent les individus de la génération Y. Et cela, peu importe l'âge qu'ils ont. Cette culture est caractérisée par la difficulté à s'intégrer au monde du travail en raison de leur impatience, infidélité, l'insatisfaction, et qu'ils remettent en cause de l'autorité etc.

Aujourd'hui, demander aux jeunes collaborateurs de suivre un processus sans donner son point de vue ne fonctionne plus. Si l'entreprise veut voir Y contribuer pleinement aux résultats espérés, elle doit nourrir sa motivation et admettre de cultiver son employabilité. Donc l'employeur doit comprendre leurs attentes pour profiter de leur potentiel car à terme, ils seront aux commandes des entreprises à l'avenir.

Figure 5 : Les cultures et les attentes de la génération Y

	Culture traditionnelle	Attentes génération Y
Engagement	Envers l'institution	Envers les personnes
Accès à l'information	Hiérarchique	Latéral et illimité
Place du travail dans la vie	Importante	Moyen de réaliser sa vie personnelle
Équilibre travail - vie personnelle	Séparés	Fusionnés
Rôle du superviseur	Leader	Conseiller
Encadrement	Serré	Autonomie
Environnement	Stabilité	Changement
Pouvoir et autorité	Reconnaissance du statut	Reconnaissance des compétences
Reconnaissance	Matérielle	Existentielle
Communication	Structurée et dirigée	Naturelle et instantanée

Source : <http://www.stephanesimard.com/wp-content/uploads/2012/04/Attirer-mobiliser-et-fid%C3%A9liser-la-g%C3%A9n%C3%A9ration-Y.pdf> . (15/02/2016 à 10 :35).

1.4 Les éléments qui motivent un candidat à postuler dans votre entreprise :

Beaucoup d'entreprises se plaignent de ne pas recevoir plus de candidats appropriés pour les emplois qu'ils diffusent sur les conseils d'emploi et les réseaux sociaux. Ceci est normal, la plupart ne sont pas attirés pour la cible qu'elles recherchent. Souvent, les départements RH ne se posent pas la question : Qu'avons-nous à offrir d'attirant pour les candidats ?

Les éléments qui doivent figurer dans une offre d'emploi sont :

- La localisation.
- Le secteur.
- La réputation.
- L'intérêt du poste.
- L'équilibre de vie offert par le poste.
- La formation.
- La rémunération.

1.5 La stratégie d'attraction des attentes majeures de la Génération Y de leur employeur⁴ :

1.5.1 Fournir un équilibre vie privée / vie professionnelle :

Pour Benjamin Chaminaide ⁵ « *L'équilibre entre vie privée et vie professionnelle devient un élément primordial pour les salariés. Personne ne veut plus perdre sa vie à la gagner, on travaille pour vivre et non l'inverse. De plus, le développement des outils nomades et la mise en place de services de proximité sur le lieu de travail contribuent à estomper la frontière entre vies privée et professionnelle* ».

Cette attente est vitale pour les digital natives (génération Y). Voyant leurs parents s'épuiser à la tâche au passé crée une conscience chez eux de ne pas avoir voulu reproduire le même schéma.

A présent le travail doit fournir l'équilibre global de sa vie professionnelle et privé du jeune Y. Il doit être un facteur déterminant d'épanouissement et d'incitation personnel. D'autre part, il faut ainsi que l'employé puisse se construire, pas seulement au niveau de ses compétences, mais aussi au niveau de ses attitudes, de ses valeurs et de son identité.

⁴ <http://www.3hcoaching.com/generation-y/les-5-attentes-majeures-de-la-generation-y-au-travail/>. (23/03/2016 à 02 :55).

⁵ CHAMINAIDE, (B) : Opcit, p.23.

1.5.2 Le feedback :

Les membres de la génération Y sont en interaction continue et immédiat entre eux, via la nouvelle technologie donc la digitale native s'attend à avoir un tel échange quand il arrive dans le monde professionnel. Et en particulier avec sa synergie, il espère une relation honnête et un feedback immédiat quant à ses performances et ses compétences.

D'après Benjamin Chaminade⁶, l'utilisation du feedback est pour le but d'identifier et de supprimer tous les obstacles à la communication entre un collaborateur et son responsable. Le salarié doit avoir un accès le plus direct et instantané possible à ses résultats et à ses objectifs afin de développer son autonomie et sa responsabilité en corrigeant de lui-même les problèmes.

1.5.3 Proposer un environnement flexible :

Cette génération a besoin d'un environnement souple et climat flexible et propice, celui-ci lui permet d'accroître ses connaissances et ses compétences.

De plus, cet environnement lui permet de trouver une autonomie qui lui alignement accède aussi de participer à un Tout. Par exemple, la direction propose aux jeunes nouvelles recrues de participer à des projets transversaux en passant un mois dans des différents services de l'entreprise. L'objectif est d'encourager un «triple partage» : partage de l'information, du pouvoir et de l'avoir. Cette initiative a consolidé la motivation chez les participants et a fait baisser le turnover.

1.5.4 Accompagner plutôt qu'imposer :

La génération Y et sa précédente ont mis le point sur la motivation qui a remplacé l'autorité dans leur éducation. Pour le pousser travailler au mieux, il s'agit donc de susciter l'implication, de donner aux jeunes recrues envie de bien faire. Cette forme de management va permettre d'encadrer les jeunes collaborateurs, tout en développant les compétences de l'équipe.

Avec le mode de management qui met en valeur l'accompagnement et le coaching, le manager an tant qu'un accompagnateur va permettre à chacun de ses équipiers d'exprimer son potentiel. Et ce, tout en se montrant productif au sens où l'attend l'entreprise.

⁶ Ibid, p.23.

1.5.5 Donner du sens à la mission :

Afin de donner envie à Y d'agir dans le sens attendu, le manager aura à le convaincre de contribuer au projet. Et pour ce faire, il devra le persuader de l'utilité de ce projet et de sa valeur ajoutée, pour l'entreprise comme pour l'équipe.

Une fois les objectifs adoptés sont fixés, le manager veillera à les aider à sélectionner avec eux-mêmes le processus nécessaire. Il sollicitera la prise d'initiative afin que l'équipe trouve le mode opératoire pour atteindre l'objectif visé. Ce type de démarche est particulièrement bien adapté aux activités qui fonctionnent par projet. Il permet de responsabiliser les collaborateurs et de doper et stimuler leur productivité.

1.5.6 Fournir une autonomie aux collaborateurs :

C'est vrai que l'autonomie offre de nombreuses occasions de se tromper. Mais bien que ce soit tentant, le manager n'empêchera pas Y de faire des erreurs. Si le jeune collaborateur arrive à se tromper, cela lui donnera l'occasion d'apprendre de son expérience.

Selon Benjamin Chaminade⁷ : « *Cela consiste à valoriser la créativité inexploitée des collaborateurs en leur demandant leur avis et leurs idées. Un emploi autonome offre une part importante d'indépendance quant à l'organisation du travail, des horaires et des procédures à utiliser, etc.* ». Pour tendre vers cette posture de manager moins dirigiste, il s'agit d'accepter deux principes :

- il est nécessaire de faire le deuil de son pouvoir hiérarchique sur les autres.
- le manager devra reconnaître que chaque collaborateur est différent et n'arrivera pas au même niveau d'autonomie.

1.5.7 Prendre le temps d'expliquer les enjeux :

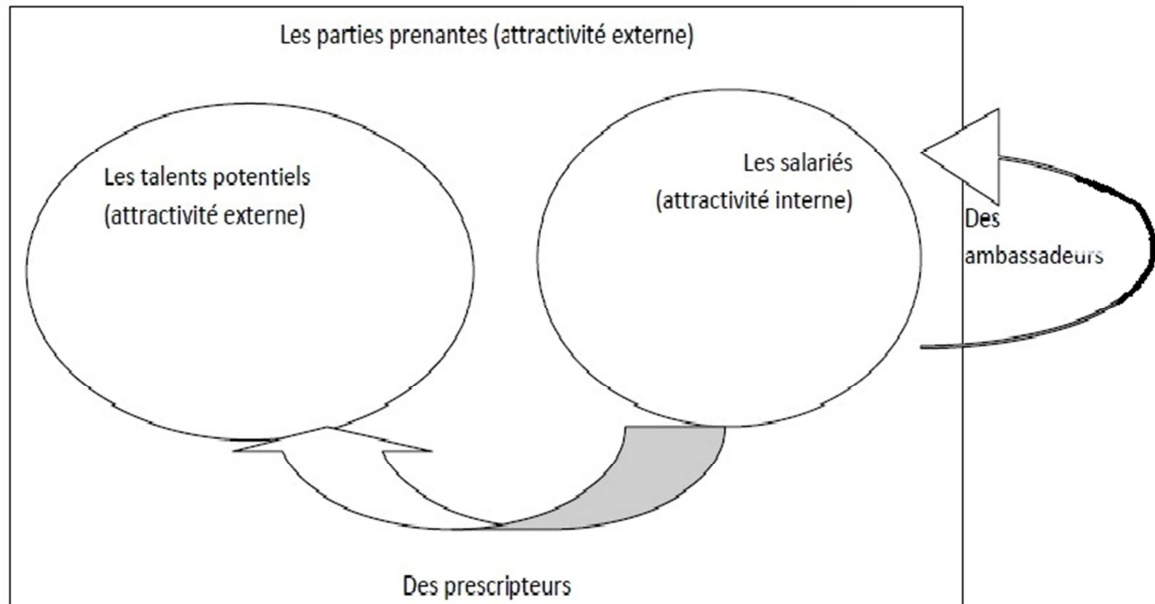
En effet, Y a besoin de comprendre pourquoi on lui demande de faire telle ou telle chose, il s'agit donc d'expliquer les appuis et les conséquences. Avec Y, la communication devient l'une des outils essentielles du management en utilisant aussi le dialogue qui demande une écoute active et empathique en prenant en compte le respect et la confiance.

La posture communicateur que adopte le manager favorisera l'échange et le partager d'une information plutôt qu'émettre un avis ou une critique. Ainsi, il laissera à Y le choix des alternatives, quand l'activité le permet. Il veillera aussi à vérifier qu'il a bien été compris par

⁷ Chaminade, (B) : Opcit, p.26.

son interlocuteur. En apprenant à écouter et à connaître ses équipiers Y, le manager sera plus apte à comprendre mieux leurs motivations et leurs valeurs.

Figure 6 : les facettes de l'attraction de la marque employeurs.



Source : Chaminade, (B) : Opcit, p.42.

Section 02 : la stratégie marque employeur et le recrutement :

2.1 Définition et historique :

On sait que le recrutement est apparu suite à la révolution industrielle, il s'est développé dans les années 60⁸. Suite à des manques en main d'œuvre, les entreprises ont dû commencer à tenir compte des exigences et des besoins de leurs travailleurs.

En 2008 Peretti, définit le recrutement comme « *le recrutement est une opération ayant pour but de pourvoir un poste* »⁹.

Pour lui, le fait de recruter consiste à choisir une personne parmi d'autres afin de combler un besoin soit parce pour le remplacement d'un salarié, soit pour la création d'un nouveau poste ou pour un accroissement d'activité à long terme.

D'après SEKIOU¹⁰ le recrutement est : « *l'ensemble d'actions entreprises par l'organisation pour des candidats qui possèdent les compétences nécessaires pour occuper dans l'immédiat ou dans l'avenir un poste vacant* ».

⁸ <http://www.lerecrutement.blogspot.com/2007/12/lhistoire-du-recrutement-en-quelques.html> . (14/02/2016 à 10 :35).

⁹ Perreti, (J.M) : *dictionnaire des ressources humaines*, édition Vuibert, Paris, 2008, p.185.

Continuellement, les DRH se plaignent d'être confrontées à des difficultés pour attirer et fidéliser du personnel éprouvé et de qualité. Ces obstacles ne doivent pas dissimuler le fait qu'un recrutement est un acte majeur qui engage l'entreprise pour une longue période.

2.2 Les enjeux du recrutement à la marque employeur :

Bernard Galambaud¹¹, précise que « *plus le collaborateur est haut placé dans la hiérarchie sociale plus les dirigeants voudront avoir en lui un allié. Ainsi dans cette perspective, l'adhésion des candidats à un ensemble culturel particulier est tout à fait majeure* ».

Le recours à des candidats surqualifiés est peut-être un gage d'une capacité d'évolution professionnelle en tant que « capacités intellectuelles » mais n'appréhende pas les dimensions comportementales déterminantes pour la réussite du poste.

Selon Franck La Pinta¹² quatre principales structures des enjeux de la marque employeur :

2.2.1 L'image de l'entreprise :

Tous les jeunes candidats rêvent aujourd'hui de travailler dans une entreprise et ils la choisissent comme un environnement convivial. Par ailleurs, ce n'est pas toujours le reflet de la réalité en entreprise, qui est vue comme un parcours du combattant pour y entrer, avec une entreprise qui ne « joue pas trop le jeu de l'intégration », parce que le succès d'un recrutement se fait à moitié en amont (détection des besoins des sources, de présélection et d'évaluation des candidatures) puis à moitié en aval, pendant l'intégration du collaborateur.

La réputation employeur est de plus en plus fréquemment prise en compte dans la notation des entreprises. Elle forge par les actions prises par l'entreprise en ce qui concerne des licenciements ou des congédiements. Aujourd'hui, la notion de « Marque Employeur » gagne toujours plus de terrain où la maîtrise de la « e-réputation » des entreprises est un enjeu déterminant. En effet, son poids va prendre toujours plus d'importance à l'avenir, en particulier dans le recrutement.

¹⁰ SEKIOU, (L) et alii : Opcit, p.227.

¹¹ Bernard, (G) et Emmanuelle, (L) : « *Le sens de la mesure. Le cas de la performance en gestion des ressources humaines* », in revue de gestion, N°2, été 2008, p.12.

¹² [http:// www.obsdesrse.com/articles/les-quatre-principaux-enjeux-de-la-marque-employeur-2614](http://www.obsdesrse.com/articles/les-quatre-principaux-enjeux-de-la-marque-employeur-2614) .

2.2.2 La transparence :

La transparence dans le recrutement permet d'accueillir les meilleurs candidats. Son grand avantage est celui de nourrir la confiance publique dans l'impartialité et la compétence des gestionnaires électoraux, et ajoute à l'efficacité des opérations de vote en assurant le recrutement des meilleurs préposés qu'il soit possible d'obtenir.

En Algérie, par exemple la réglementation en vigueur et les lois de la fonction publique interdisent le recrutement direct et sans concours, une telle modalité de recrutement permet d'assurer une embauche performante et de qualité et d'acquérir les meilleurs talents à court et long terme.

2.2.3 Les modalités de communication, à travers les TIC et des media sociaux :

L'entreprise doit choisir de préparer la campagne dans un interne et de distinguer le produit, le message, les lieux, le calendrier. Le volet numérique de la démarche est notamment stratégique. Ne pas avoir branché par les TIC ou y être mal équipé représente aujourd'hui un énorme épuisement parce que dans la phase de recherche d'emploi, un candidat prend son information, vérifier la réputation, la crédibilité de l'entreprise sur le web. L'entreprise doit donc superviser le déploiement et le développement de nouvelles solutions soit en interne ou en externe à même d'accompagner l'évolution des besoins de communication et d'information au niveau de l'institution.

Une enquête menée en février 2015 par Régions jobs sur les pratiques de recrutement montre que les supports de recrutement sont résolument tournés vers les TIC (technologies d'informations et de communication).

Tableau 1 : Comment recrute-t-on en 2015 ?

Moyens utilisés	Fréquence	Quelle est la part des recrutements effectuée par ces différents supports ?
Site internet d'offres d'emploi	87 %	50 à 75 %
Service public de l'emploi	77 %	10 à 25 %
Candidatures Spontanées	75 %	
Réseaux sociaux	53 %	< à 10 %
Cooptation	51 %	
Site internet/carrière de l'entreprise	41 %	
Cabinets de recrutement	32 %	
Presse	12 %	

Source : [http:// www.stephanesimard.com/publications/articles-specialises](http://www.stephanesimard.com/publications/articles-specialises) . (02/03/2016 à 15 :25).

2.3 Le processus d'un recrutement responsable :

Le processus de recrutement ¹³ se fait et s'organise en plusieurs phases, dont le facteur de respect ou le bon déroulement conditionnent le succès. Ces étapes sont les suivantes :

2.3.1 L'analyse de besoin :

Le recrutement a pour but de répondre et prévenir à un besoin futur de compétences supplémentaires qualitatif et/ou quantitatif. Pour établir votre processus de recrutement, la première des règles à suivre est de réfléchir au poste que va occuper la future recrue. Que ce soit une création de poste ou un remplacement, il est important de définir mon besoin par le poste et la mission du futur salarié.

Les besoins en compétences sont bien évidemment influencés par le fonctionnement de l'organisation : une phase de diversification créera des besoins de nouvelles compétences, une phase de récession bloquera les besoins en recrutement.

2.3.2 La détermination du mode de recherche :

Dans le but de détenir une bonne marque employeur dont la nécessité d'attirer ou retenir une main-d'œuvre spécialisée, surtout dans un contexte de rareté, et même de pénurie dans certains domaines nettement spécialisés.

Le recours au sourcing c'est la solution pour rechercher et tirer les candidats, en effet ce moyen consiste à la collecte de candidatures pour un poste ou un ensemble de postes disponibles dans l'entreprise. Les stratégies de sourcing de talent sont formulées pour s'adapter à l'industrie en question, ainsi qu'à des profils ciblés pour trouver les meilleurs candidats, issus des viviers passifs et actifs. Dans le domaine des ressources humaines, l'e-sourcing désigne le fait de chercher le candidat parfait lors d'un recrutement.

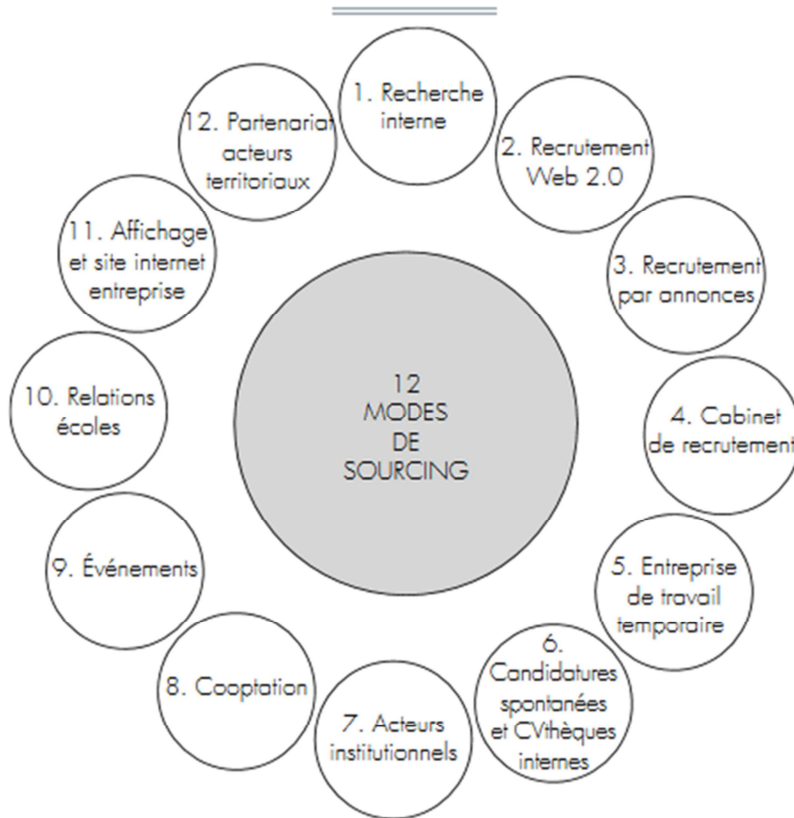
Les réseaux sociaux ont également un rôle important à jouer dans les processus de mobilité interne : en effet précisément des descriptions détaillées d'emploi et disponible sur le réseau social interne diminue la charge de la fonction RH dans la gestion des processus de mobilité interne.

La méthode de sourcing sera plus efficace quand la société aura soigné sa communication et son image de l'employeur. La réputation de l'entreprise, loin de coups pour construire de

¹³ <https://www.netpme.fr/info-conseil-1/droit-travail/gestion-personnel/conseils-recrutement/fiche-conseil/48542-les-principales-etapes-du-processus-de-recrutement#1%e2%80%99analyse-du-besoin> .
(13/03/2016 à 15 :09).

grandes campagnes institutionnelles, gagne de plus en plus par le "bouche à oreille" numérique.

Figure 7 : Les modes de sourcing.



Source : Gavand, (A) : *le recrutement enjeux, outils, meilleurs pratiques et nouveaux standards*, édition Eyrolles, Paris, 2013, p.314.

Dans cette étape le recruteur doit :

2.3.2.1 Diffuser une offre d'emploi interne :

Avant de diffuser votre annonce en externe, commencez par puiser dans votre vivier de candidatures spontanées en interne. La plupart des postes vacants dans une entreprise, sauf celles soumises à la confidentialité particulière, sont portées à l'attention des clients internes de l'entreprise en affichant sur le lieu de travail et / ou par voie électronique (e-mail ou intranet).

Cela suppose d'avoir connaissance des compétences détenues par les collaborateurs actuels de l'entreprise et de celles qu'ils pourraient développer auprès d'une formation. Il

faudra donc avoir évalué préalablement le potentiel (et pas seulement les compétences déjà détenues).

La cooptation peut être aussi un bon moyen pour rencontrer des candidats, il s'agit de : « avoir recours à ses propres salariés, et à leur carnet d'adresses, pour effectuer le recrutement interne. Toujours valorisée, souvent rémunérée, très courante chez les cadres »¹⁴. C'est une méthode avantageuse de fidélisation et de valorisation à l'égard de l'entreprise puisque ses employés vont donner une image plus réaliste, ainsi des informations plus pertinentes sur les conditions et le climat de travail dans l'entreprise. Du fait l'intégration des candidats prospectés va être plus facile et plus lucide.

2.3.2.2 Attirer des candidats de l'extérieur de l'entreprise :

Dans une autre optique, on peut vouloir rechercher des candidats à l'extérieur de l'entreprise, pour deux raisons principales :

- Lorsque les compétences recherchées ne sont pas présentes ou disponibles à l'intérieur de l'organisation.
- L'employeur veut acquérir des nouvelles compétences pour bénéficier des expériences extérieures ou recherche de compétences rares.

Une entreprise souhaitant recruter de l'externe dispose de plusieurs moyens de recherche :

- Diffuser une offre dans les medias (Journaux et revues spécialisés, Site Web de l'entreprise ou gouvernemental ou spécialisé, réseaux sociaux...).
- Faire appel à un organisme d'aide en recrutement (cabinet de recrutement).
- Publier son offre dans les salons et foires de l'emploi.
- Informer les institutions d'enseignements de l'offre de l'emploi et y diffuser des affiches.

2.3.3 L'analyse de candidatures et la sélection des candidats :

Cette troisième étape de pré-sélection se focalise sur les candidats potentiels afin de déterminer leurs compétences.

Cette étape est très importante dans la mesure où elle permet de ne pas passer à côté d'un candidat intéressant. Il faut faire une lecture efficace et attentive du CV et de la lettre de motivation pour effectuer le bon choix dont un entretien téléphonique est déclenché auprès

¹⁴ <http://www.jobintree.com/dictionnaire/definition-cooptation-179.html> . (22/04/2016 à 03 :51).

des candidats potentiels ; la personne est chargée de rechercher et d'évaluer l'adéquation entre les informations recueillies et les prérequis du client.

Ensuite, cette étape amène à éliminer 90% des réponses reçues sur la base du dossier de candidature, un maximum de 10 personnes est retenu pour un entretien de 45 minutes durant lequel le candidat présente lui-même son dossier et répond aux questions du recruteur. Les 10% restant feront l'objet d'un examen plus approfondi.

2.3.4 Les entretiens et les tests d'évaluation :

Les entretiens sont menés par le responsable du recrutement et par le futur responsable hiérarchique de la personne recrutée, ainsi que par toute autre personne dont l'avis est requis.

En plus de ces entretiens, il est également obligatoire de présenter des candidats aux tests d'évaluation. Ces tests de recrutement que ce soient écrits ou oraux ont pour objectif de mesurer l'adéquation du profil de candidat avec le poste à pourvoir. Il ne s'agit pas d'un examen mais bien d'un outil d'évaluation des capacités professionnelles acquises ou innées des candidats.

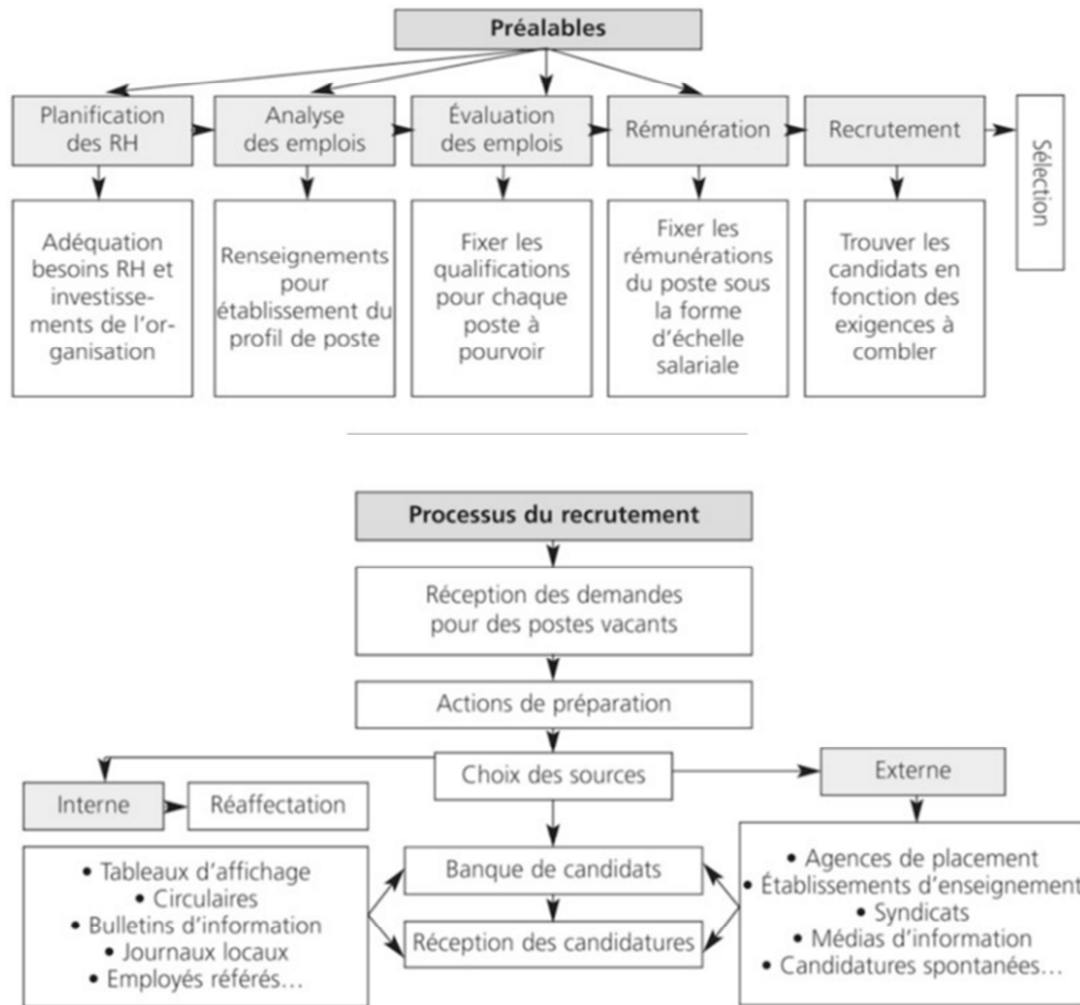
2.3.5 L'accueil et l'intégration :

Intégrer un salarié ou un collaborateur doit donc se faire suivant un processus bien établi et réfléchi. Il en va également de l'image de marque de votre entreprise. Cela influence soit disant une image d'ouverture dans la conscience de la nouvelle recrue.

Il est fondamental que le nouveau collaborateur se sente bien dans son poste, dans l'équipe et dans l'entreprise, et qu'il ait envie de s'y investir. Les éléments de base sont mis en place :

- Un livret d'accueil pour les nouveaux employés.
- Les visites de locaux.
- L'accompagnement à des fins de présentation des principaux collaborateurs.
- La découverte du poste de travail avec les matériaux et les procédures de présentation.
- Une ou deux réunions avec le (s) responsable (s) vivant (s) de la nouvelle recrue.

Figure 8 : Synthèse sur le processus du recrutement et ses préalables.



Source : SEKIOU, (L) et alii : Opcit, P.832.

2.4 Adopter une attitude gagnant-gagnant entre recruteur et candidat :

Pour Souissi Corinne(2014)¹⁵, le métier RH a connu deux révolutions : la création des jobboards en 1998 (e-recrutement) et l'arrivée des médias sociaux en 2007 (recrutement 2.0). Ces changements ont bouleversé le mode de recrutement des entreprises et ont fortement contribué à l'évolution de la relation recruteur - candidat.

Dans un entretien d'embauche comme dans toute relation, l'adoption de l'attitude gagnant-gagnant facilite la construction des relations humaines qui se nourrissent de la bienveillance, l'empathie, la confiance, d'ouverture et de respect vis-à-vis de soi et des autres. Elle permet de créer et de maintenir une relation pragmatique tout au long de l'échange en mettant l'accent

¹⁵ SOUSSI, (C) : Opcit, p.23.

sur la réalisation des objectifs. Elle est basée sur la notion de coopération et de réciprocité. L'interviewer doit être vigilant afin de maintenir une attention savoureuse à trouver le juste équilibre entre le soi et l'autre, et donc faciliter les échanges.

Selon Souissi Corinne(2014)¹⁶ en PNL, l'attitude gagnant-gagnant se caractérise par trois attitudes essentielles et complémentaires² qui sont :

2.5.1 Attitude positive :

Elle invite le recruteur à ressortir de sa coquille de la routine et à explorer le monde du candidat avec ses propres valeurs et ses comportements en éliminant tout jugement et supposition. L'attitude positive désstresse, protège des maladies, sociabilise les individus et génère enthousiasme et créativité.

Le recruteur doit se positionner dans un état d'esprit de coopération où chaque interlocuteur a un objectif commun de réussite.

Le comportement général de l'interviewer doit être ouvert, chaleureux, neutre, logique et objectif. Parce que la personne positive sera plus encline à recevoir du feedback et à progresser, plus créative et proactive dans la recherche de solutions, et aura un impact bénéfique sur l'ensemble de l'équipe.

2.5.2 Attitude d'écoute active et de compréhension :

Marshall Rosenberg¹⁷ dit : « *Lorsque nous écoutons, nous n'avons besoin ni de connaissance en psychologie, ni de formation en psychothérapie. L'important est de savoir être présent aux sentiments et aux besoins spécifiques que ressent un individu ici et maintenant* ».

L'écoute active est l'une des techniques de communication qui consiste à utiliser le questionnement afin de s'assurer que l'on a compris au mieux le message de son interlocuteur et de le lui démontre.

L'attitude gagnant-gagnant témoigne d'une grande écoute et de compréhension des deux parties. Le niveau de qualité d'écoute est influencé par vos émotions, votre ressenti, vos certitudes, vos habitudes de penser, vos préoccupations extérieures à l'entretien.

¹⁶ Ibid, p.172.

¹⁷ <http://www.babelio.com/auteur/Marshall-B-Rosenberg/183779/citations> . (22/02/2016 à 16 :51).

L'écoute active permet à l'individu, lors de l'entretien d'aide, de le décroiser de ses difficultés et de le prendre dans son ensemble. En effet, l'écoute active est bien plus qu'une reformulation.

2.5.3 Attitude d'investigation :

Cette attitude peut n'être qu'une quête de renseignements nécessaires à l'entretien (enquête neutre) mais peut également être orientée en fonction de nos préoccupations ou d'intentions personnelles (enquête policière ou points d'appui).

Tel principe consiste à repositionner le candidat à reconsidérer ses remarques positivement, ou d'une manière plus cohérente. Il faudrait peut-être le recadrer face à un comportement inadapté.

Cette technique permet dans certaine mesure de faire une évaluation des intérêts, des motivations, le niveau d'aspiration.

C'est une sorte d'attitude qui doit donc également être maniée avec précaution et parcimonie, entre les mains d'un coach expérimenté. Le contexte d'un coaching diffère par exemple de celui d'une enquête en sociologie.

Section 03 : la fidélisation des Ressources Humaines :

Il existe de nombreuses définitions la fidélité, leurs auteurs varient selon les secteurs d'objectifs stratégiques ou des courants de pensée auxquels ils se rapportent.

En fait, la fidélisation n'est que la caractéristique d'une stratégie marketing, conçue et mise en place dans le but de rendre les consommateurs fidèles au produit, au service, à la marque, et/ou au point de vente.

Fidélisation de la démarche marketing est de créer un attachement, une confiance qui amène le client à venir automatiquement au fournisseur. Ceci est l'ensemble des mesures à prendre qui permettent à l'entreprise de garder et de conserver ses clients rentables grâce à une stratégie de marketing efficace.

Si la notion de marque employeur est le plus souvent abordée dans une logique « d'acquisition client » visant les candidats, elle peut également avoir une dimension « fidélisation » à l'égard des salariés en place.

3.1 Définition de La fidélisation RH :

De nos jours, la fidélisation des salariés est devenue un enjeu important, faisant partie intégrante de la stratégie des entreprises.

La fidélisation de ses employés commence avant même qu'ils soient des candidats potentiels. Il s'agit de mettre en place un environnement de travail spécial qui fait appel à toutes les disciplines des ressources humaines, la gestion et le marketing social.

Selon PERETTI¹⁸ la fidélisation des RH est « *l'ensemble des mesures permettant de réduire les départs volontaires des salariés* ».

Cette définition est complétée par celle de Paillé¹⁹ (2004), qui estime que « *le salarié est fidèle à son organisation lorsqu'il justifie d'une ancienneté significative et d'un désintérêt pour les opportunités professionnelles externes, mais également lorsqu'il adopte, dans le cadre de son travail, une ligne de conduite qui privilégie les efforts continus et évite tout acte de nature à perturber volontairement le fonctionnement de son organisation* ».

CHAMINADE²⁰ résume la fidélisation es RH en cette équation : « *Fidéliser = attirer les talents + maintenir les compétences + avoir des salariés qui s'investissent dans leur entreprise et leur travail* ».

D'après l'approche marketing la fidélisation consiste à créer un attachement, une confiance qui amène le client à venir automatiquement chez nous. C'est l'ensemble d'actions à prendre qui permettent à l'entreprise de conserver et retenir sa clientèle rentable à travers une stratégie marketing efficiente.

Donc la fidélisation des ressources humaines est une stratégie qui permet une meilleure adéquation des ressources et des compétences aux besoins des entreprises. Il s'agit de fidéliser ceux dont les compétences répondent aux besoins actuels et futurs de l'entreprise afin de lui garantir de meilleures performances.

¹⁸ PERETTI (J.M): Opcit, p.205.

¹⁹ PAILLE, (P) : *La fidélisation des ressources humaines*, Economica Paris, 2004, p.4.

²⁰ CHAMINADE, (B) : Opcit, p.37.

3.2 La stratégie de la fidélisation RH :

La stratégie de fidélisation RH comme toute stratégie requiert une étude de l'environnement interne et externe, à savoir un diagnostic de la situation dans laquelle se trouve l'entreprise. Les informations fournies par ce diagnostic seront utilisées dans la définition des objectifs à long terme, et à identifier les ressources nécessaires pour atteindre les résultats souhaités.

Dans un environnement où les organisations sont de plus en plus confrontées à l'instabilité de leurs employés, le concept de la fidélisation est considéré comme importante question des gestionnaires de ressources économiques, démographiques, sociales, organisationnelles et humaines qui cherchent à se développer. Donc elle permet de :

- Maitriser le turnover et de stabiliser les compétences et expertises afin de maintenir un avantage concurrentiel et de réduire les couts de remplacements.
- Anticiper sur les difficultés futures de recrutement prévu sur le marché d'emploi.
- Contribuer à favoriser la transmission des compétences et de savoir-faire par le développement d'une organisation.
- Favoriser une gestion éthique des ressources humaines par le développement d'un climat social propice.

3.3 Elaborer une stratégie de fidélisation pour une relation durable²¹:

- Offrir un travail et des missions différentes et motivantes, poussant à s'améliorer.
- Développer d'une manière permanente ses compétences, et son autonomie à travers des formations qualifiantes.
- Veiller à une rémunération encourageante et liés à des objectifs de l'entreprise.
- Organiser le transfert de savoir-faire entre les générations.
- Réformer les managers en Coach.
- Encourager l'aménagement du temps.
- Faciliter la communication, et la participation de tous pour innover.
- Attribuer l'entreprise sur des questions sociétales interne.
- Promouvoir une culture basée sur le partage.

²¹ <http://www.fethi-ferhane.com/73> . (14/02/2016 à 14 :05).

3.4 Approches théoriques de la fidélisation des ressources humaines :

3.4.1 Existence d'un lien entre satisfaction et fidélité des salariés :

D'après le dictionnaire Le Robert (1993)²², la satisfaction est définie couramment comme un sentiment de bien-être. C'est « *le plaisir qui résulte de l'accomplissement de ce qu'on attend, désire ou simplement d'une chose souhaitable* ». La satisfaction au travail correspond à « *l'impression subjective globale positive, résultante de nombreux facteurs dont celui d'avoir atteint un but recherché, indice d'une réalisation de soi* ». Lemoine C²³. Selon Neveu (1996)²⁴, « *La satisfaction est la résultante d'une analyse des écarts entre les objectifs individuels internalisés et leur réalisation* ». Il convient pour une meilleure compréhension des théories, de procéder à une analyse des sources de la satisfaction et son impact sur la fidélité à l'entreprise.

Pascal PAILLÉ²⁵ définit la satisfaction comme « *un état psychologique particulier, résultant de l'accomplissement d'une certaine forme de demande préalable qui, selon sa nature, peut être générée par des facteurs physiologiques, matériels, ou sociaux* ».

Des nombreuses études a fait l'objet de la satisfaction de travail. Pour évaluer le degré de satisfaction des employés, plusieurs outils ont été développés comme les questionnaires pour saisir les perceptions des individus envers leur emploi.

Selon Locke²⁶, « *un emploi n'est pas une entité mais une interconnexion de tâches, de rôles, de responsabilités, d'interactions, d'encouragements, et de récompense. Ainsi une connaissance approfondie des attitudes au travail exige que l'emploi soit analysé en fonction des éléments qui le constitue* ».

Pour cerner et identifier ces caractéristiques de l'emploi, nous avons basé dans notre étude sur le questionnaire de JDI²⁷ (Job Descriptive Index) qui comprend cinq facettes :

- Travail (tache / activité).
- Rémunération.

²² Le nouveau petit Robert, dictionnaire alphabétique et analogique de la langue française, Paris, édition 1993, P.2283.

²³ LEMOINE, (C) : *Se former au bilan de compétences*, édition Dunod, Paris, 2002, p.123.

²⁴ NEVEU, (J P) : *La démission du cadre d'entreprise*, édition Economica, Paris, 1996, p.158.

²⁵ PASCAL, (P) : « l'engagement organisationnelle, intention de retraite et comportement cytoiyens : l'influence de la satisfaction au Travail, in *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, no 51, Avril-Mai-Juin 2004(A), p.85.

²⁶ ROUSSEL, (P) : *Rémunération, Motivation et satisfaction au travail*, édition Economica, Paris, 1996, p.167.

²⁷ SMITH, (P.C) et LENDALL, (L.M) et HULIN, (C.L) : *Measurment of satisfaction in work and retirement*, édition Rand Mc Nally, Chicago, 1969, p.51.

- Promotion.
- Supérieur.
- Collègues.

3.4.1.1 Les sources de satisfaction :

Ses sources s'appuient sur l'analyse de PAUGAM²⁸, sociologue français, pour proposer trois concepts selon lesquels le contenu du travail, les récompenses et la qualité des relations sont source de satisfaction de travail.

Le contenu du travail : Dans ce concept on considère que le contenu du travail comme une source de satisfaction pour l'auteur « *si l'individu est heureux dans l'acte même de travailler, c'est qu'il éprouve la satisfaction de mettre ses qualifications personnelles au bénéfice d'une œuvre individuelle ou collective se manifestant sous la forme d'un produit ou d'un service dont la valeur est reconnue* »²⁹.

La rétribution : Dans ce concept, on considère que la rétribution comme une source de satisfaction qui accorde au système salarial les vertus les plus importantes pour ne pas dire les seules, capables de dynamiser la productivité des salariés et générer des comportements d'efficacité dans le travail. Autrement dit rémunération et promotion seraient ici les deux seuls facteurs générateurs de satisfaction pour les salariés.

Le rapport social : Dans ce concept, on considère que le rapport social comme une source de satisfaction qui a pour principales dimensions la relation avec les collègues et l'ambiance de travail, et dans lequel le salarié peut trouver sa satisfaction grâce à son intégration au sein du collectif avec lequel il aura le plus de liens, et au sein de son entreprise.

3.4.2 Les théories de l'implication organisationnelle :

Il faut d'abord distinguer entre les deux termes l'implication et l'engagement, qui se recoupent beaucoup dans la littérature et sont parfois pris l'un pour l'autre. Pour clarifier, il est sans doute préférable de parler d'implication par rapport au travail et d'engagement envers l'organisation³⁰.

²⁸ PAUGAM, (S) : *le salaire de la précarité*, édition PUF, Paris, 2000, p.44.

²⁹ PAILLE, (P) : *Opcit*, pp23-38.

³⁰ LEMOINE, (C) et alii : « les dimensions humaines du travail » in revue *Théories et pratiques en psychologie du travail et des organisations*, N° 2, janvier, 2011, pp.407-416.

Pour Lemoine C³¹, l'engagement évoque au sens strict un contrat, tacite ou non, qui lie deux parties. Il en résulte que celui qui est engagé ne peut plus se dédire ou reculer. C'est le cas vis-à-vis de l'armée, ce l'est aussi d'une voiture qui s'engage sur une bretelle d'autoroute, ce l'est encore d'une technique de vente où la cible se croit obligée d'accepter la conversation ou même d'acheter. L'engagement envers une organisation consiste aussi à se sentir lié à elle, et donc à ne pas en partir, ce qui est étudié en terme de «turn-over».

L'implication a une influence sur les comportements et attitudes des salariés vis-à-vis de l'organisation. Elle permet au salarié d'exprimer librement son attachement et sa loyauté à l'entreprise. Elle peut être envisagée sous deux approches : l'approche comportementale (actions passées qui lie l'individu à l'organisation), et l'approche attitudinale (sentiment d'appartenance de l'individu à son organisation).

3.4.2.1 Définition et typologie :

L'implication organisationnelle est un concept largement étudié dans la littérature scientifique. D'abord, Steers et Rhodes (1978)³² définissent l'implication organisationnel comme : « *L'approbation des employés par rapport aux buts et objectifs préalablement fixé qui engendre la volonté d'atteindre ces finalités* », avec cette définition du concept on peut voir deux aspects. Le premier aspect se concentre sur l'acceptation des buts et des objectifs de l'entreprise. Et le deuxième aspect est lié aux conséquences de l'implication et rapporte le désir de travailler pour réaliser les objectifs organisationnels.

THEVENET (1992)³³ est comme « *une notion qui traduit et explicite la relation entre la personne et l'entreprise* ».

L'analyse du champ de la recherche sur l'engagement organisationnel a permis de dégager progressivement trois grandes tendances qui reflètent trois formes d'engagement nature : affective, instrumentale ou normative.

³¹ Ibid, pp.407-416.

³² STEERS, (R) et RHODES, (S) : « *Major influences on employee attendance: a process mode!* », in Journal of Applied Psychology, Vol 63(4), Aug 1978, p.399.

³³ THEVENET (M) : *Impliquer les personnes dans l'entreprise*, édition Liaisons, Paris, 1992, p.280.

3.4.1.1.1 Les approches de l'implication :

L'approche affective :

Cette approche est la plus représentative au sein de la communauté scientifique, il représente le niveau de la loyauté manifesté par les employés envers son employeur qui le pousse à entreprendre des actions visant à servir l'intérêt général de l'entreprise.

Selon MEYER et ALLEN, (1990)³⁴ l'implication organisationnelle reflète la force de l'identification du salarié à son entreprise. Elle correspond à son attachement psychologique et se caractérise « *par une forte adhésion du salarié dans les buts et les valeurs de l'organisation, par une disposition de la personne à agir, à faire des efforts pour l'organisation et par un fort désir de rester membre de l'organisation* ».

L'approche normative :

Meyer et Herscovich (2001) définissent l'implication normative comme étant « *un état psychologique qui correspond à un sentiment d'obligation développé sur le résultat de l'internationalisation des normes par la socialisation, la réception des bénéfices, qui inclut le besoin de réciprocité, et/ou l'acceptation des termes du contrat psychologique* »³⁵.

Selon ces auteurs cette approche contient trois aspects, le premier c'est le sentiment de voire ou de responsabilité qu'a l'employé envers son entreprise. Ce dernier éprouve une obligation de maintenir son appartenance lorsqu'il retire des bénéfices grâce à celle-ci.

Le deuxième aspect selon ces auteur consiste en le besoin de réciprocité génère par l'équilibre dans les échanges entre les employés et leur entreprise. Pour être efficace, le besoin de réciprocité suppose que cet équilibre soit maintenu sur le long terme.

Le dernier aspect dans ce type de l'implication c'est le respect et l'acceptation des termes du contrat psychologique qui relève l'appréciation des principaux intéressés.

L'approche instrumentale (calculée) :

Cette approche est fondée sur la perception des couts individuels, que doit supporter un salaire lorsque qu'il décide de quitter son entreprise, COMMEIRAS (1994)³⁶. Cette approche

³⁴ ALLEN, (J) et MEYER, (J.P) : « the measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization », in Journal of Occupational Psychology, vol. (63), N1, 1990, pp.1-18.

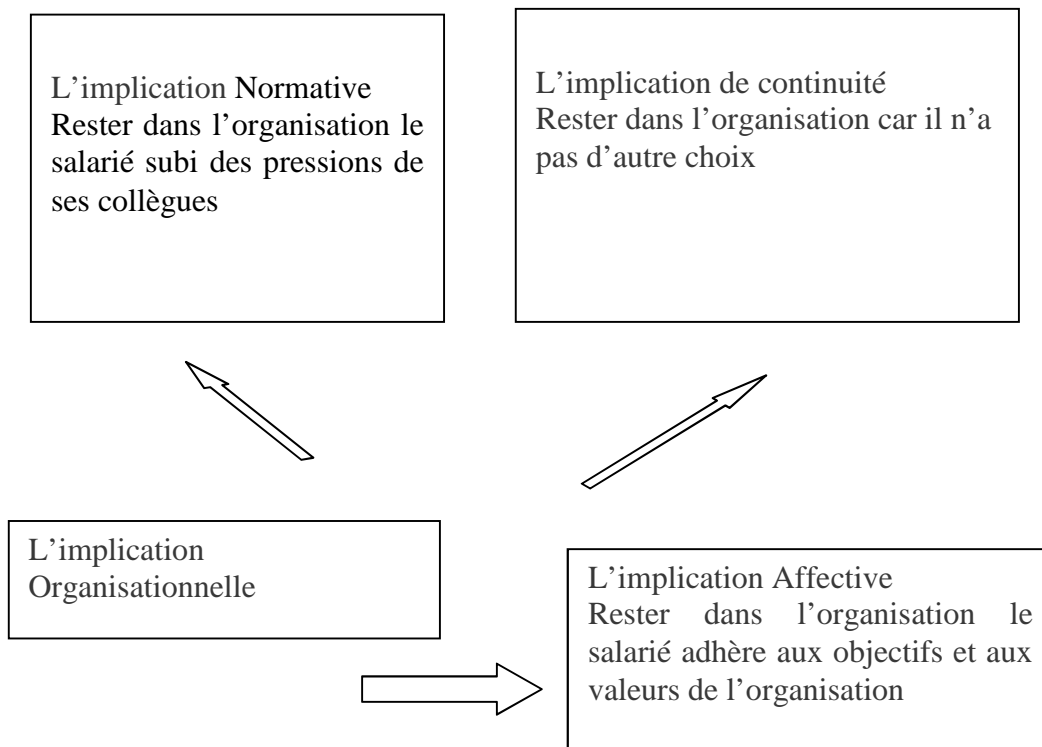
³⁵ MEYER, (J.P) et HERSCOVITCH, (L) : « Commitment in the workplace: Toward a general model », in Human Resource Management Review, vol. 11, no°3, 2001, p.30.

³⁶ COMMEIRAS N : *L'intéressement, facteur d'implication organisationnelle une étude empirique*, thèse de doctorat en sciences de gestion, I.A.E de Montpellier, Montpellier, 1994, p.34.

inspirée de la théorie des avantages comparatifs BECKER (1960)³⁷, indique que les acquis ou les investissements d'une personne seraient perdus si elle décidait de rompre la relation avec l'entreprise. De là, découle la dénomination d'implication « calculée ».

Pour SESSOU Kouffi³⁸, « Elle s'articule autour de deux théories, notamment la théorie de l'échange réciproque et la théorie des avantages comparatifs. Ces théories impliquent la comparaison entre les avantages tirés et les sacrifices effectués. Elle renvoie aux éléments qui ont de la valeur pour l'individu considéré et qui seraient perdus s'il quittait l'organisation (temps, effort, compétences développées à l'intérieur de l'organisation) ».

Figure 9: L'approche tridimensionnelle de l'implication organisationnelle.



Source: GREENBERG, (J) et BARON, (R.A) : Behavior in *Organizations*, prentice hall, USA, 2004, P.216.
Traduit par nous-même.

³⁷ BECKER, (H.S) : « Empirical Evidence from Indian Banking Industry », in International Journal of Business and Management, Vol. 5, No. 12; December, 2010, pp.142-144.

³⁸ [http/ : www.cirano.umontreal.ca/publication/documents.html](http://www.cirano.umontreal.ca/publication/documents.html). (14/03/2016 à 11 :30).

Pour promouvoir à une bonne marque employeur, il faut donc dépasser la simple problématique de rassemblement des meilleurs talents, mais il faut aussi suivre un processus dont des différents éléments se considèrent comme des piliers de base dont la prise en compte des attentes et exigences des différentes générations qui font partie de l'entreprise est la première préoccupation de la DRH.

Afin de fidéliser ses dernières, on constate qu'il faut suivre un programme de mobilisation de ses ressources en utilisant des pratiques managériales pour l'élaboration d'une relation durable entre l'employeur et ses employés.

Chapitre III :
Mesure de l'impact du secteur
sur la marque employeur

Après avoir traité les différents aspects théoriques de notre étude, nous allons dans ce chapitre répondre à la problématique centrale de notre travail en essayant de mettre en évidence les points communs et différentes pratiques de la marque employeur, et faire le lien entre la théorie et la pratique des entreprises étudiées.

Nous allons présenter le marché des assurances en Algérie et les entreprises d'accueil, les pratiques de la marque employeur et l'explication. Ainsi, une synthèse globale qui montre les points communs et les points de différence.

Le présent chapitre s'articulera donc autour de trois parties :

- La présentation de l'entreprise.
- La méthodologie de travail.
- Analyse et interprétation des résultats.
- Analyse générale de l'enquête

Section 01 : généralité sur le marché des assurances en Algérie :

1.1. Historique des assurances en Algérie¹ :

Le marché des assurances en Algérie est passé par différentes étapes depuis l'indépendance. Plus de 160 compagnies d'assurances étaient présentes en Algérie au lendemain de l'indépendance. En attendant la mise en place d'une réglementation spécifique, le législateur algérien a reconduit, par la loi 62-157 du 21 décembre 1962, tous les textes afin de sauvegarder les intérêts de la nation. En quittant le pays, les compagnies étrangères ont laissé des engagements qui ont finalement été pris en charge par le marché algérien pour régler les indemnités de leurs assurés.

L'assurance en Algérie sous l'autorité coloniale : L'évolution de l'assurance en Algérie est en transposition complète de l'assurance française jusqu'à l'indépendance en 1962.

L'indépendance et le contrôle de l'Etat : Au lendemain de l'indépendance de l'Algérie en 1962, la première décision prise par les nouvelles autorités est l'instauration du contrôle de l'Etat sur les opérations d'assurance par l'adoption de la loi 63- 197 et la loi 63- 201.

Phase de monopole de l'Etat : A partir de 1966, l'institution du monopole de l'Etat sur les opérations d'assurances par l'ordonnance N° 66- 127 du 27 mai 1966 a eu comme effet, la liquidation de toutes les sociétés au nombre de 17 existantes sauf la SAA (société Mixte) ayant été nationalisée et d'autres possédant la forme de mutuelle.

¹ [http/ : www.cna.dz](http://www.cna.dz) . (05/02/2016 à 10 :00).

Libéralisation et ouverture de marché : La forme des spécialisations des sociétés d'assurances adoptées dans les années 60-70 a été abandonnée au profit de la déspecialisation à partir de l'année 1989, date à laquelle fut l'apparition des textes relatifs à l'autonomie des entreprises publiques², ouvrant ainsi la souscription dans toutes les branches d'assurances pour les compagnies d'assurance algériennes.

1.2 La Société Nationale D'assurance (SAA)³ :

Avec un chiffre d'affaires de 26,5 milliards de DA, la SAA détient 23% de parts du marché. La SAA demeure ainsi leader du marché national des assurances.

Raison sociale :

- une société d'assurance et réassurance.

Forme juridique :

- Société Par Actions au Capital Social de 26,5 milliards de DA.

Vocation :

La SAA pratique les opérations d'assurance toutes branches :

- Assurances Responsabilité Civile et dommages aux véhicules.
- Assurances des Commerçants, des Particuliers et des Professionnels-
- Assurances des Risques Industriels
- Assurances Engineering et Construction.
- Assurances des Risques Agricoles.
- Assurances du Transport

Position dans le secteur des assurances :

Classée au premier rang du marché national, la SAA s'emploie à conforter sa position de leader en réalisant :

- Un chiffre d'affaires qui progresse à un rythme supérieur à celui du secteur.
- Une part de marché estimée à 24% du marché national.
- De son réseau commercial représentant le 1/3 du secteur.

Réseau de distribution :

Directions Régionales composées de :

- 295 agences directes.

² KPMG SPA, *Guide des assurances en Algérie*, rapport 2015.

³ Les documentations internes de la SAA.

- 191 agents généraux.
- 23 Courtiers.
- 138 agences de Bancassurance avec la BADR, la BDL et la BNA.

Filiales :

- Une filiale d'expertises composée de 25 centres.
- Une filiale spécialisée dans les assurances de personnes.
- Une filiale d'assistance aux véhicules.
- Une filiale imprimerie.
- Trois (03) centres de formation.

1.2.1 Historique de la SAA:

De la création à la gestion du monopole :

- Le 12 décembre 1963 : création de la SAA sous forme d'une société mixte Algéro-Egyptienne (61%-39%).
- Le 27 mai 1966 : institution du monopole de l'Etat sur les opérations d'assurance par Ordonnance N° 66-127, ayant conduit à la nationalisation de la SAA par ordonnance N° 66-129.

De la spécialisation à l'autonomie des entreprises :

Exploitation du marché dans le cadre du monopole de l'Etat sur les opérations d'assurance, en concurrence avec la CAAR, et suppression des intermédiaires privés des assurances en 1972.

Janvier 1976 : Spécialisation des entreprises d'assurance ; la SAA a été chargée de développer les segments de marché concernant les branches d'assurances suivantes :

- Automobile.
- Risques des ménages, des artisans et commerçants, des collectivités locales et autres institutions relevant du secteur de la santé et des professionnels.
- Des assurances de personnes (accidents, vie, maladie retraite, groupe etc.)

Février 1989 : Transformation de la SAA en EPE dans le cadre de l'autonomie des entreprises

Au début de 1990 : Levée de la spécialisation des entreprises publiques d'assurance. Elle se lance dans la couverture des risques industriels, de la construction, de l'engineering et du

transport, pour étendre ses activités aux risques agricoles à compter de l'année 2000.

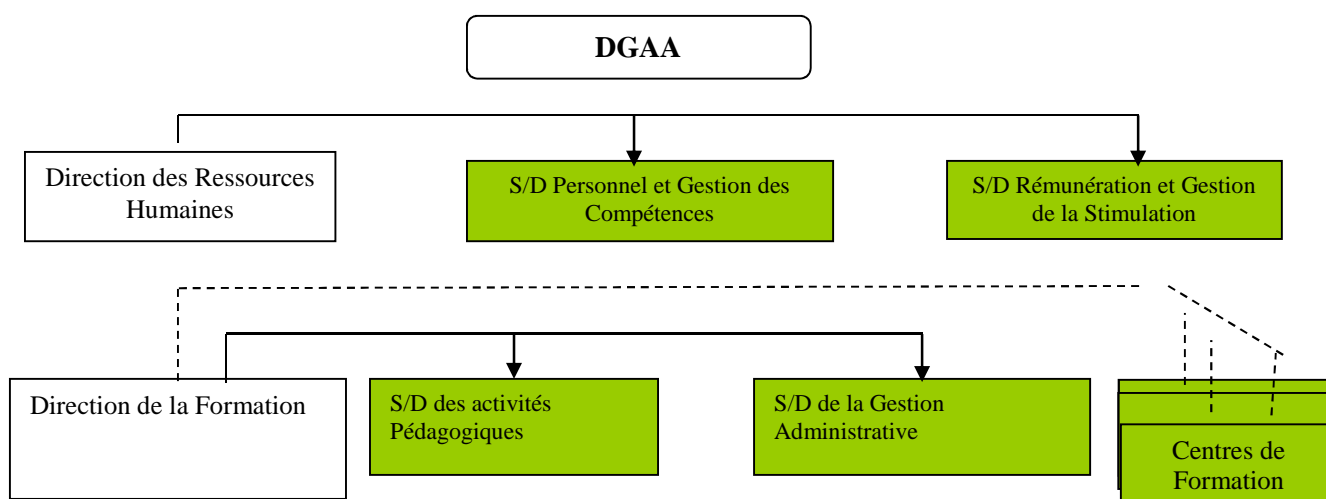
En 1995 : Levée du monopole de l'état sur les activités d'assurance par l'application de l'ordonnance 95/07 de janvier 1995.

1.2.2 Les ressources humaines de la SAA :

- L'effectif de l'entreprise, au 31 12 2015 est de 4 457 personnes dont 95% permanents.
- L'encadrement supérieur représente 13% de l'effectif global.

En 2014, les employés de la SAA ont bénéficié pour 656 postes de formation (220 diplômâtes et 303 qualifiantes), pour un coût global de 107 millions DA, soit 2.13% des frais du personnel.

Figure 10 : Organigramme de la DGAA



Source: les documentations interne de la DRH.

1.2.2.1 Direction des Ressources Humaines :

La Direction « des Ressources Humaines » est chargée de la mise en œuvre de la politique GRH de l'entreprise.

Elle est chargée également de la définition et de l'exécution de la politique de l'entreprise en matière de moyens humains à mettre en œuvre pour assurer l'exercice aux différentes activités menées par l'entreprise et pour atteindre les objectifs fixés.

La Direction « des Ressources Humaines » est également chargée à travers les structures qui la composent, de :

La Sous-Direction « du Personnel et de la Gestion des Compétences » : est chargée de :

- Mettre en œuvre la politique de recrutement de la société et de préparer et suivre l'application des plans de recrutement.
- Définir et harmoniser les modalités pratiques de mise en œuvre des contrats de travail et des décisions administratives de recrutement conformément aux lois et règlements en vigueur.
- Elaborer les contrats et décisions de recrutement et de fin de fonctions et opérer le contrôle des recrutements effectués par les directions régionales et les agences.
- Mettre en œuvre la politique de gestion des compétences et carrière.
- Gérer les dossiers du personnel d'encadrement et d'encadrement supérieur.
- Gérer la discipline au sein de l'entreprise et assurer la présidence de la commission de discipline supérieure suivant les dispositions réglementaires.
- Contrôler la gestion du personnel et de la discipline relevant des Directions Régionales.
- Dresser le bilan social annuel de l'entreprise et recommander les actions à mettre en œuvre à l'effet d'assurer l'amélioration du climat social au sein de l'entreprise.
- Veiller à l'application stricte et au respect par tous des dispositions de la convention collective, du règlement intérieur et des lois et règlements en vigueur relatifs à la législation du travail.
- Veiller à la communication régulière et périodique des informations destinées aux délégués du personnel et au comité de participation.

La Sous-Direction « Rémunération et Gestion de la Stimulation » est chargée de :

- Mettre en œuvre la politique de rémunération et de stimulation des salariés.
- Contrôler les états de paie des personnels des Directions Régionales et des agences.
- Etablir l'état centralisateur mensuel des salaires et indemnités servis et suivre l'envoi des déclarations sociales (IRG, VF, cotisations CNAS) et veiller sur le règlement régulier et périodique des cotisations sociales et fiscales.

- Contrôler et consolider les états servant au calcul des primes de rendement en conformité avec la politique de rémunération et de stimulation de l'entreprise.

1.2.2.2 Direction de la Formation :

La Direction de la Formation est chargée de :

- La mise en œuvre de la politique de formation définie par l'Entreprise dans son plan stratégique. Elle participe à l'élaboration de cette politique et à la conduite de celle-ci au sein du réseau.
- Etudier, de préparer et de proposer les éléments nécessaires à l'élaboration des orientations en matière de formation et de perfectionnement.
- Etablir à moyen et long terme des plans de formation.
- Suivre, de contrôler et d'évaluer la réalisation des programmes de formation ainsi que l'activité pédagogique des Centres de Formation de l'Entreprise.

Elle comprend en outre, deux sous directions qui sont chargées :

La Sous-Direction de la Pédagogie :

- De concevoir le plan de formation technique.
- De concevoir et de suivre les programmes pédagogiques de toutes les formations qui se dérouleront au niveau des Centres de Formation SAA et des organismes externes.
- De concevoir et de suivre les programmes pédagogiques de perfectionnement.
- Procéder de manière permanente à l'évaluation de la formation.
- Etablir les batteries de tests pour la sélection du personnel.
- De désigner le personnel formateur.

La Sous-Direction de la Gestion Administrative :

- D'exécuter les plans de formation à ce titre.
- D'organiser du point de vue administratif la mise en situation professionnelle des travailleurs formés.
- De suivre et de contrôler sur le terrain les plans de formation techniques.
- De concevoir les contrats de formation.
- D'analyser les postes de travail et de définir les profils d'emploi.
- De veiller à la mise en œuvre et à l'exécution des dispositions légales en matière de formation.

1.2.3 Le processus de recrutement au sein de la SAA :

Le recrutement est une opération essentielle de la politique des RH, il est effectué pour pourvoir un poste d'organigramme vacant, selon un plan de recrutement et ce, pour répondre aux besoins en compétences initialisés par les différentes structures.

Le présent document, nous fixe les différentes modalités d'un recrutement dans le cadre du Dispositif d'Aide à l'Insertion Professionnelle des jeunes diplômés à savoir le contrat (DAIP) qui doit être en adéquate conformité avec les textes qui réglementent ce volet sensible. De ce fait, ce type de recrutement, doit passer par les démarches suivantes :

Déterminer les postes à doter :

La détection des postes à pourvoir par le Directeur de la structure. Le choix du profil conformément aux exigences du poste à doter, repérer les compétences clés et les hiérarchiser :

- Les critères liés au savoir, niveau d'études.
- Expériences professionnelles.
- Caractéristiques personnels.

Lancer un appel d'offre :

La diffusion de l'offre de l'emploi revêtue des informations relatives aux besoins en mains d'œuvre sera transmise à l'Agence Nationale de l'Emploi de placement habilitée et la presse écrite. Les critères portent sur les questions ayant trait aux qualifications et à l'expérience professionnelle.

Proposition des candidats par l'ANEM :

L'agence de l'emploi doit répondre avant les (21) jours qui suivent l'enregistrement de la demande d'offre, et proposer des candidats remplissant les conditions fixées.

La sélection d'un candidat :

Plusieurs candidatures sont envoyées par l'ANEM à la structure qui a exprimé le besoin, la sélection d'un candidat se fait sur la base de la fiabilité des méthodes d'évaluation, les CV potentiellement intéressants font l'objet de rendez-vous pour un éventuel entretien.

Dans le cas où une candidature a été retenue, un PV de sélection est élaboré dans ce contexte signé par le directeur de la structure, et le délégué du personnel.

Sollicité l'accord préalable du PDG :

Le Responsable de la structure doit adresser une demande de recrutement motivée faisant apparaître :

- Le poste à pourvoir.
- Les exigences de ce poste.
- Le profil du candidat proposé.
- Le PV sanctionnant la sélection du candidat proposé.
- Le bulletin bleu de l'ANEM.

Signature de la convention et du contrat (CTA) :

Une fois la sélection conclue et accordée par le PDG, une convention de recrutement est signée entre l'employeur et la Direction de l'Emploi de la wilaya (DEW) suivie d'un Contrat de Travail Aidé le (CTA) ANEM d'une durée de (03) années renouvelables, signé par les trois parties : le directeur de la structure, le directeur de l'emploi de la wilaya et le contractant.

L'employeur bénéficiera d'une contribution de l'état de l'ordre de 15 000 DA/mois pour chaque demandeur d'emploi embauché.

Constitution du dossier administratif :

Le candidat retenu sera invité à fournir toutes les pièces constituant son dossier état civil et administratif, demandés par les services du personnel, en vue de formaliser son engagement.

Formalisation du recrutement :

Une fois les formalités accomplies, la naissance de la relation de travail est entérinée par la signature du contrat (CTA) interne (copie en annexe) par le responsable habilité et le contractant.

Intégration du fichier paie dans le logiciel « WinGRH » :

La structure concernée par la nouvelle recrue doit transmettre à la DRH les documents énumérés ci-dessous :

- La demande de recrutement
- L'accord du PDG
- Le contrat de travail CTA
- L'extrait d'acte de naissance du bénéficiaire de contrat

- Le PV d'installation.
- La fiche de saisie dument renseignée par le département de l'administration générale.

1.3 La Générale assurance méditerranéenne GAM :

La GÉNÉRALE ASSURANCE MÉDITERRANNÉENNE - GAM Assurances comme l'indique clairement sa dénomination est une compagnie d'assurances pratiquant les opérations d'assurances de dommages dans le marché Algérien. Agréée le 08 juillet 2001 par le Ministère des Finances, et créée le 10 Septembre 2002. Elle est actuellement dirigée par Monsieur HADJ MAHAMMED Ahmed, Directeur Général.

La GAM Assurances est une référence en matière de «*Satisfaction Client*» dans le secteur des assurances. Cet objectif est mis en valeur dans la nouvelle devise qui constitue le slogan de la société «*Votre protection est notre engagement*».

Raison sociale :

- Une société d'assurance et réassurance.

Forme juridique :

- Société Par Actions au Capital Social (2.747.500.000) DA

Vocation:

La GAM pratique les opérations d'assurance toutes branches:

Les assurances pour les Professionnels/Entreprises :

- Assurance multirisque professionnelle.
- Assurances de responsabilité.
- Assurance tous risques informatique.
- Assurance incendie et risques annexes.
- Assurance de transport.
- Assurance corps et aéronefs.
- Flotte automobile.
- Assurance de personnes (individuelle accident, personne transportée et assistance à l'étranger) au moyen de la convention de distribution GAM Assurances /AMANA.

Les assurances pour les Particuliers :

- Responsabilité civile automobile.
- Dommage au véhicule.

- Assistance automobile.
- Assurance multirisques habitation.
- Assurance bateau de plaisance.
- Assurance catastrophe naturelles CAT-NAT.
- Assurance de personnes (individuelle accident, personne transportée et assistance à l'étranger) au moyen de la convention de distribution GAM Assurances /AMANA.

Position dans le secteur des assurances :

Deuxième pilier de son activité, la GAM veille, plus que jamais, sur la qualité de sa prestation.

- Un volume d'indemnisations de 6.2 milliards DA en 05 ans.
- 1 530 en 2013, soit 46% de son chiffre d'affaires.
- 1 400 au 30.09 2014, soit 50% de son chiffre d'affaires.

Réseau de distribution :

- Un Réseau de plus de 200 agences.
- Plus de 400 commerciaux.

1.3.1 Historique de la GAM ⁴:

Depuis la séparation légale des assurances en 2011, son activité est orientée vers les assurances de dommages. Ce qui ne l'empêche pas de mettre à la disposition de sa Clientèle des produits AP en vertu d'une convention de distribution qu'elle a signée avec une Société spécialisée, AMANA.

En 2007 ce qui fait une date majeure dans son histoire, la GAM a été rachetée par le fonds africain du groupe d'investissement américain ECP (**Emerging Capital Partners**), fonds actionnaire dans une quinzaine de Sociétés du continent brassant diverses activités : assurances, banques, construction, télécommunications, industries.

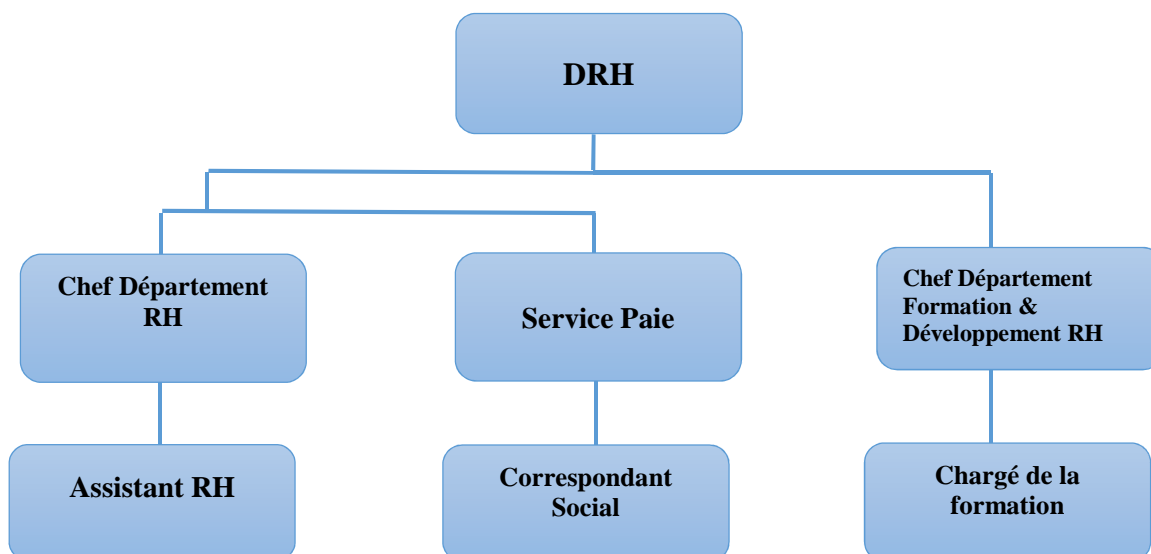
1.3.2 Les ressources humaines de la GAM:

Les ressources humaines constituent le facteur de succès de la GAM. Le service ressources humaines est au cœur de la compagnie et concrétise toutes les attentes, en termes de performance, motivation et pérennisation de l'activité. L'effectif de l'entreprise, au 2014-12-30 est de 680 personnes.

⁴ La documentation interne de la GAM.

L'organigramme de la DRH est le suivant :

Figure 11 : Organigramme de la DRH de la GAM.



Source : la documentation interne de la DRH de la GAM.

1.3.2.1 Direction des Ressources Humaines :

La Direction « des Ressources Humaines » est chargée de la mise en œuvre de la politique GRH de l'entreprise.

Elle est chargée également de la définition et de l'exécution de la politique de l'entreprise en matière de moyens humains à mettre en œuvre pour assurer l'exercice aux différentes activités menées par l'entreprise et pour atteindre les objectifs fixés.

La Sous-Direction de la Formation et développement :

Le Chef de département de formation et développement RH est chargé de:

- Constitution annuellement un plan de formation correspondant aux besoins de l'entreprise et aux souhaits d'évolution des collaborateurs.
- Elaboration du programme de recrutement annuel.
- Gestion des carrières et de la mobilité pour les employés.
- Gestion du budget et de formation.
- Entretenir les relations avec les écoles, les universités et les institutions professionnelles.

- Exécution du plan de formation et de recrutement.
- Gestion administrative de la formation.
- Gestion des entretiens des nouvelles recrues.

Chargé de la formation :

- Rédiger un cahier des charges, établir un budget prévisionnel des compétences.
- Chargé de l'intégration et l'accompagnement des nouvelles recrues.
- S'occuper et coacher des stagiaires et les apprenants.
- Consultant en Gestion de Carrière.
- Evaluer les actions de formation menées et mettre en œuvre les entretiens.
- Evaluer et entretenir des objectifs et de progrès.
- Conseiller en Formation Continue.
- Etablir des modules de formation adaptés.

La Sous-Direction de paie:

- La rémunération du personnel et l'élaboration des bulletins de salaires des employés.
- Gestion des temps de travail.
- Établir et contrôler les paies spécifiques.
- Vérification les mouvements et les états mensuels congé, absence, maternité.
- Concevoir et faire évoluer la politique salariale.

Chef de département RH :

Le chef département RH est chargé de :

- Former et développer les compétences des collaborateurs.
- Installation de la nouvelle recrue.
- Gestion des dossiers de personnel.
- Etablissement des contrats.
- Gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences (GPEC).
- Gestion de la rupture du contrat : démission, licenciement, rupture conventionnelle, homologuée, solde de tout compte, départ à la retraite.

Assistant RH :

- Gérer l'administration du personnel au quotidien en conformité avec la législation
- Organiser et échéancier le service du personnel.

- Suivre les états des congés.
- Gestions des missions et les sorties des employés.
- Recueillir des données RH.
- Contrôler la conformité d'application des obligations légales et réglementaires.
- Proposer des bilans de compétences.

Correspondant social :

- Gérer les charges et les déclarations sociales (la CNAS) en conformité avec la législation et les relations des assurances.
- Calculer les charges sociales et établir les déclarations sociales (mensuelles, trimestrielles et annuelles).
- Assurer une veille de la réglementation et des techniques.

1.3.3 Le processus de recrutement au sein de la GAM :

La fonction ressources humaines est appelée à jouer un rôle majeur au sein de l'économie moderne, bien supérieur à celui qu'elle assure actuellement dans la plupart des entreprises.

Le Référentiel des Emplois et des Compétences (REC) est un outil dynamique de gestion des ressources humaines (GRH) dans un contexte en mutation, celui du secteur des assurances.

Il s'inscrit dans la perspective de disposer d'une gestion prospective des Ressources Humaines, une gestion qualitative, quantitative, globale et individuelle intégrée.

Cette compagnie d'assurance suit un processus de recrutement traditionnel. Le principe reste évidemment à la liberté contractuelle et à la liberté d'embaucher.

La GAM assurance accepte et recrute les candidats qui ont fait leurs études aux niveaux des universités, grandes écoles, tout type des institutions professionnels.

Lancer un appel d'offre d'emploi :

La GAM procède au recrutement elle-même par les médias sociaux, sinon la diffusion de l'offre de l'emploi se fait par la confier à son prestataire de services ; l'Agence Nationale de l'Emploi de placement habilitée.

Medias Sociaux :

Le site www.gamassurances.com permet de retrouver toutes les opportunités d'emploi offertes par la compagnie à tout moment pour tout le monde.

Ainsi la GAM propose toute offre d'emploi sur les médias sociaux tel que Facebook, Oued-Kniss, Emploitic, LinkedIn pour les hauts niveaux.

La sélection d'un candidat :

Pour autant, lorsqu'un poste se crée le chef de département de formation et de RH n'est pas libre de pouvoir proposer ce poste à la personne de son choix mais en mettant des critères qui forment une grille pour but d'évaluer les candidatures en éliminant toute forme de discriminations à l'embauche.

Les méthodes de sélection et tri/élimination des candidatures s'appuient sur appréciation des capacités à occuper l'emploi proposé et/ou mesurer des expériences professionnelles par rapport aux besoins du poste. Les candidats qui ne sont pas pris ou sélectionnés d'après la grille d'évaluation restent toujours dans la base des données au cas d'une adéquation des compétences avec un autre poste vacant.

La confirmation :

La Directrice de département des Ressources Humaines négocie les termes du contrat et le signe, et puis le chef de département de formation et de développement RH avec son associé se chargent à faire intégrer la nouvelle recrue.

La déclaration des nouveaux collaborateurs se fait à la CNAS.

Le dossier administratif :

Le dossier à fournir à la DRH de la nouvelle recrue avant la prise de la fonction contient :
Demande manuscrite, carte bleu ANEM, CV, tout document concernant l'état civil et médical, les coordonnées bancaire de la nouvelle recrue, carte de sécurité sociale ou CHIFFA, les diplômes obtenus, extrait de casier judiciaire, copie P.C et C.I.N.

Le contrat de travail :

Etant préalablement rappelé que l'employé a déclaré que tous les documents fournis à l'appui de sa demande d'emploi et les informations qu'il a fourni au cours de son entretien sont authentiques et ne révèlent aucun empêchement légal à son recrutement.

Il a été convenu et arrêté, conformément à législation du travail en vigueur et particulièrement la loi 90.11 du 21 avril 1990 relative aux relations de travail modifiée et complétée.

Le contrat de travail comprend :

- L'objet et le type du contrat (CDD ou CDI).
- L'affectation de poste de nouvel employé.
- La date d'effet du contrat.
- Période d'essai.
- La rémunération.
- Les engagements et les obligations de l'employé.
- La cessation de la relation de travail.
- Clause de loyauté.
- Les règlements des litiges.

Intégration du personnel dans le logiciel « SAGE » :

La GAM utilise pour la gestion des salariés et pour les nouveaux collaborateurs le logiciel SAGE.

Pour la création du fichier de paie, la structure du recrutement doit transmettre à la DRH :

- PV d'installation.
- La demande de recrutement.
- Dossier administratif et l'immatriculation.
- Contrat de travail, emploi et statut.
- Salaire affecté, congé, repos compensateur et les droits à la formation.

1.4 Comparaison entre les deux compagnies d'assurances :

1.4.1 Les points communs :

La SAA et la GAM pratiquent les opérations d'assurance toutes branches:

- RAISON SOCIALE ; des sociétés d'assurance et réassurance.
- STATUT JURIDIQUE ; Sociétés par actions.
- Un Personnel d'encadrement professionnel.
- L'accent sur le développement de personnel (formation, coaching, etc).
- Adossé à un grand groupe international d'investissement.
- Sollicitation des candidats par l'ANEM.

1.4.2 Les points de différence :

Tableau 2 : comparaison entre les deux compagnies d'assurances.

Les critères de succès	SAA	GAM Assurance
Capital Social	26.500.000.000 DA	2.747.500.000 DA
Réseau des agences	295 agences directes et 138 agences de Bancassurance	200 agences et plus de 400 commerciaux
Effectif	4 457 personnes (2015)	680 employés(2014)
Position dans le secteur des assurances	1ere leader	Deuxième pilier
e-recrutement	-	Depuis : le Facebook, Oued Kniss, Emploitic, LinkedIn.
postes de formation	656 postes (2014)	Chargé de formation
L'encadrement supérieur	13% de l'effectif global	-
Salaire préliminaire	15000 da	35000 da
Assurance de personnes	-	AMANA

Source : établi par les étudiants eux-mêmes.

Section 02 : enquête et résultats :

2.1 Méthodologie de la recherche.

L'image ou marque employeur est un sujet à ne plus négliger pour attirer les meilleurs talents au sein de son entreprise. L'objectif que nous nous assignons dans ce chapitre suivant est d'essayer de mettre en perspective cette problématique de l'encadrement de la gestion de marque employeur dans le département Ressources humaines. Pour ce faire, nous avons décidé de faire l'étude dans deux secteurs totalement différents.

Le choix s'est naturellement porté sur l'étude comparative qui recommande d'établir un questionnaire qui était finalement distribué dans les deux compagnies d'assurances d'accueil de différent secteur.

Ce questionnaire était administré à des groupes d'individus d'une manière aléatoire sous forme de questions fermées, ouvertes, personnelles pour obtenir des chiffres et des statistiques afin d'en faire une synthèse.

Dans le but de répondre au mieux à nos hypothèses de recherche, nous avons choisi l'étude qualitative et quantitative. Et évidemment que le choix s'est naturellement porté aussi

sur l'étude comparative pour établir un questionnaire qui était distribué dans les deux compagnies d'assurances de différent secteur.

Ensuite, nous avons distribué un autre questionnaire aux étudiants à travers les réseaux sociaux pour but de qualifier le concept de la marque employeur dans les deux secteurs concernés.

2.1.1 Problématique :

Nous tentons dans ce travail de savoir : « **Comment le secteur d'assurance qu'il soit public ou privé agit-t-il sur le développement de la marque employeur et mesurer le degré d'attractivité des compétences dans le milieu des assurances ?** »

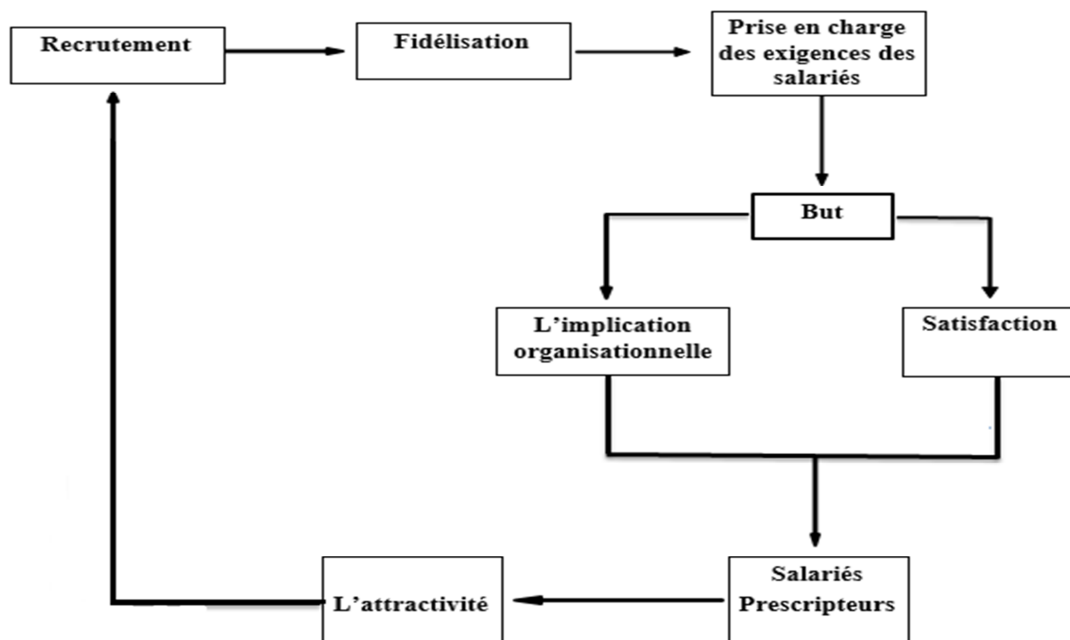
2.1.2 Les hypothèses :

L'attraction de meilleures compétences constitue un enjeu stratégique important pour les entreprises, dont la marque employeur constitue un outil primordial de promotion de l'offre auprès des diplômés et aussi les employés.

- H 1 : Aussi loin que l'organisation diffère ses moyens de communication en terme de recrutement, elle pourra avoir une trésorerie de candidature variée et riche.
- H 2 : Plus les salariés sont satisfaits et impliqués dans leurs travaux plus ils restent fidèle et soutiennent rentablement à l'élargissement de l'attractivité et le développement de l'image des corps de l'entreprise.
- H 3 : La stratégie adopté par les deux secteurs favorise et contribue similairement à l'attractivité des compétences.

2.1.3 Modèle de recherche :

Figure 13 : modèle de recherche.



Source : Etabli par les étudiants eux-mêmes

2.1.4 Administration de questionnaire :

Afin d'être fiable et d'avoir une étude qui se rapproche le plus possible de nos attentes, nous avons interrogé un maximum de personnes dans le but que le questionnaire soit pertinent et représentatif des informations recherchées.

Pour le questionnaire qui est adressé aux employés, qui se compose de trois sections :

- La première renvoie des données sociodémographiques.
- La deuxième section des questions portant sur l'image de chaque assurance et vise à évaluer les différents attributs de la marque employeur.
- La dernière section a pour but d'évaluation la satisfaction et l'engagement des employés ainsi que la fidélisation qui est liée à la satisfaction au travail.

La population à étudier concerne les cadres et les maîtres dans les deux compagnies d'assurances, on a exclu les exécutifs à cause de leur niveau de compétences et d'études qui ne concernent pas le sujet de notre recherche.

Dans la première étape, nous avons distribué le questionnaire par nous-même dans les sièges des compagnies et les agences commerciales.

Après avoir récolté les réponses, nous avons traité ces questionnaires par le logiciel SPSS v.21 avec Windows 8.

Le deuxième questionnaire qui est destiné aux étudiants, se compose de cinq sections.

La première section comporte des informations générales sur les étudiants.

La deuxième section ainsi que la troisième vise à déterminer les préférences de carrière et les employeurs les plus attractifs par rapport aux acquis préalable des étudiants au milieu des assurances.

Avant de répondre à la section suivante, on a mis une note qui explique aux étudiants qui ont l'attention de choisir le secteur public de répondre à la section quatre sinon pour le secteur privé sera la cinquième section.

Les questions de ces deux dernières sections sont absolument similaires. Elles comportent des interrogations sur :

- L'image et la réputation de la société de l'assurance choisie.
- Les impressions des étudiants sur la relation entre les employés et la culture de l'entreprise.
- Des perspectives sur la rémunération et les opportunités de carrières proposées.

Dans le but d'atteindre notre but de 196 répondants minimum au questionnaire, nous choisissons d'utiliser le canal des réseaux sociaux pour plusieurs raisons. Tout d'abord, Nous avons envoyé un message personnalisé à tous nos contacts des réseaux sociaux.

Ensuite, nous avons ciblé la génération jeune étudiant qui est caractérisée par la connectivité sans cesse qui va pénétrer le marché du travail, pour cela nous avons donc recentré le champ d'analyse du questionnaire qui est destiné aux étudiants dans les réseaux sociaux, dans les groupes et les pages Facebook, suivant :

- Les universités de Annaba, Constantine, Bejaia, Tlemcen, M'sila ainsi que la FAQ de droit d'Alger dont l'université de Dely Brahim et Said Hamdine.
- Les grandes écoles de commerce de Kolea; EHEC, ESC, ENSSEA.

Notre questionnaire a été très bien reçu et notre taux de retour a été très rapide. Nous pouvons qualifier l'administration comme aléatoire simple. Nous avons pu récolter 210 questionnaires en deux semaines.

Nous avons utilisé le Google Docs pour la création de formulaire du questionnaire et la collection des réponses.

2.1.5 Calcul de l'échantillon :

Pour le questionnaire des employés : Nous avons choisi la méthode de convenance par rapport aux moyens et temps limités.

Pour le questionnaire des étudiants : Une fois que nous avons validé le questionnaire, nous avons déterminé le nombre de personnes que nous devons interroger pour l'administrer. Nous avons basé sur le modèle ci-dessous⁵⁵:

$$n = \left(\frac{Z}{2\alpha} \right)^2$$

Tel que $Z = 1.96$ dans le point de la marge erreur $\alpha = 0.07$, donc la taille de l'échantillon espéré se calcule de la manière suivante :

$$n = \left(\frac{Z}{2\alpha} \right)^2 = \left(\frac{1.96}{2 * 0.07} \right)^2 = 196$$

Le partage du questionnaire dans les groupes où l'étude était diffusée et les personnes dans nos contacts sur les réseaux sociaux a été efficace.

2.1.6 Le recueil des données :

Pour vérifier l'hypothèse N°1, on a intervenu dans le questionnaire qui est destiné aux employés une section entière qui induit postérieurement une comparaison des processus de recrutement au sein des deux compagnies d'assurances.

Pour vérifier l'hypothèse N°2, on a intégré une autre section dans le questionnaire précédent qui interroge sur la satisfaction et l'implication organisationnelle.

A la fin, on a comparé les résultats liés aux différents variables de l'attraction et la fidélisation, nous permettent de vérifier l'hypothèse N°3.

⁵⁵ سناء, (إبراهيم) و سمير, (خالد صافي): "تطبيقات علمية باستخدام الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية", غزة, 2013, ص 20-22
Traduit par nous-même.

Section 03 : Analyse et interprétation des résultats :**3.1 Questionnaire destiné aux employés de la GAM et la SAA :****Tableau 3 :** Les taux de retour.

L'entreprise	Nombre de questionnaires distribués	Nombre de questionnaires retournés	Nombre de questionnaires exclu	Nombre de questionnaires exploitables	Taux de questionnaires exploitables
SAA	90	72	11*	61	84,7 %
GAM	90	66	19*	47	71,2 %
Total	180	138	30 ⁶	108	78,2 %

Source : établi par les étudiants eux-mêmes.

Section 1 : Données sociodémographiques :

Le but de cette analyse est d'étudier les données démographiques de l'échantillon selon les critères ci-dessous, et ce pour montrer son diversité qui valorise de plus en plus les résultats obtenus.

L'ensemble des réponses de cette section consiste un résumé pour chaque entreprise des caractéristiques de l'échantillon dans le tableau suivant :

Tableau 4 : Les caractéristiques démographiques de l'échantillon questionnés au sein la GAM et S.A.A Assurances.

Critères	Modalité	Pourcentage GAM	Pourcentage SAA
Sexe	Masculin	31.91%	37.70%
	Féminin	68.09%	62.30%
Age	20 - 30 ans.	38.30%	34.43%
	31 - 40 ans.	38.30%	47.54%
	41 - 50 ans	19.15%	14.75%
	51 - 60 ans.	4.26%	3.28%
Catégorie socioprofessionnelle	Cadre	48.94%	68.85%
	Maîtrise	54.06%	31.15%
Ancienneté	Moins de 5ans	48.94%	34.43%
	5 - 10ans	27.6%	32.79%
	10 - 20ans	23.40%	29.51%
	Plus de 20ans	-	3.28%

Source : établi par les étudiants eux-mêmes par l'utilisation du logiciel SPSS.

⁶ Parmi ses questionnaires on a exclu 22 questionnaires de la000 catégorie socioprofessionnelle « exécution », 6 pour la SAA et 16 pour la GAM.

Il faut noter que la catégorie représente les agents d'exécution est exclue de l'étude vu que le niveau de leur formation est bas et que les compétences qu'ils ont ne sont pas concernés par notre étude.

Pour la GAM, le choix aléatoire de l'échantillon étudié à la GAM comprend 31.91% d'homme et 68.09% de femme.

On remarque que le taux de la tranche d'âge qui se situe entre 20-30ans est similaire de celle qui est entre 31-40ans avec 38.30% pour les deux tranches dont les pourcentages des deux catégories convergent avec 51.06% pour les maîtrises et 48.94% pour les cadres. Et que la majorité des questionnées ont une ancienneté mois de 5ans.

Et pour la SAA, le choix aléatoire de l'échantillon étudié à la SAA comprend 37.7% d'homme et 62.30% de femme.

On remarque que le taux le plus élevé est celui de la tranche d'âge qui se situe entre 31-40 ans, avec un taux de 47.54% de l'ensemble des enquêtés. Ainsi que l'échantillon relève des pourcentages de la catégorie majoritaire cadre de 68.85% et maîtrise 31.15% avec une ancienneté différée.

Synthèse :

On remarque que les cadres au sein de la SAA sont plus nombreux que ceux de la GAM, or le nombre des maîtrises de la GAM inverse le cas des cadres.

Ainsi que, l'ancienneté au sein de la SAA est supérieure de celle de la GAM.

Section 2 : L'image de l'assurance.

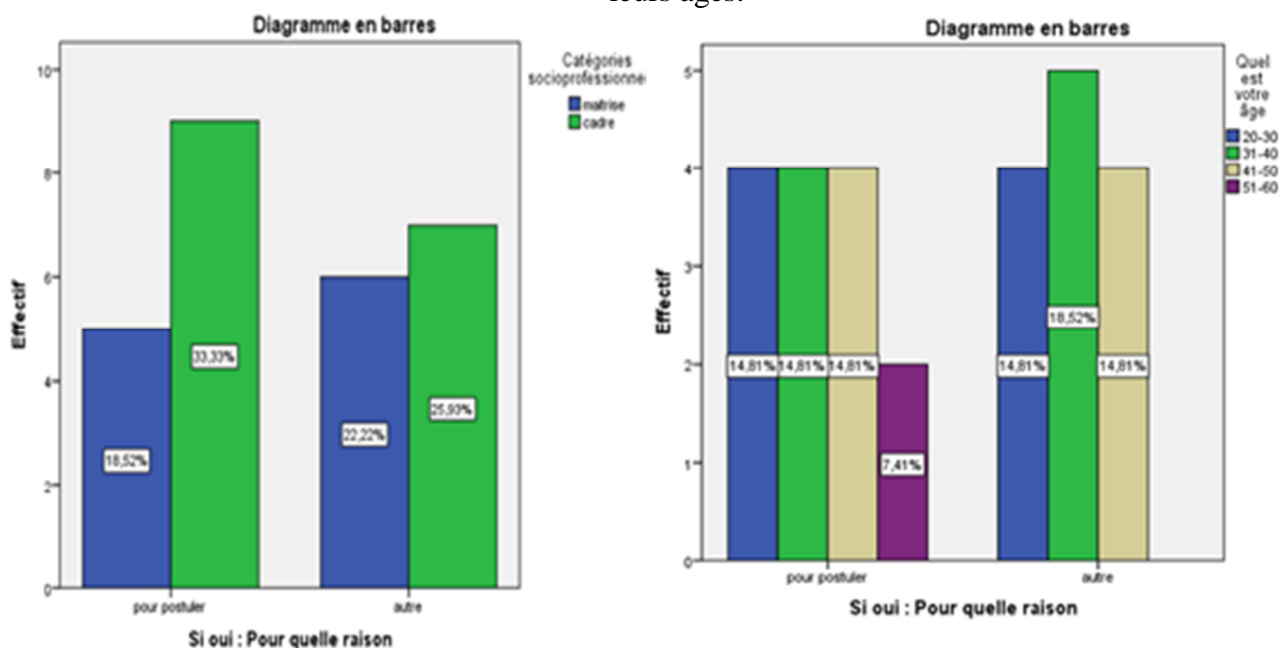
Afin de pouvoir évaluer les différentes dimensions de la marque employeur et l'image des deux compagnies d'assurances, on a analysé les réponses de notre questionnaire en croisant les questions d'évaluation avec les caractéristiques qui identifient l'échantillon.

Avant le recrutement :

Question 01: Avez-vous quitté un ancien employeur auparavant ?

*Si oui : Pour quelle raison?

Figure 13 : Représentation graphique des résultats des questions liées à une ancienne rupture de travail pour les employés de la GAM par rapport à leur catégorie socioprofessionnelle et à leurs âges.

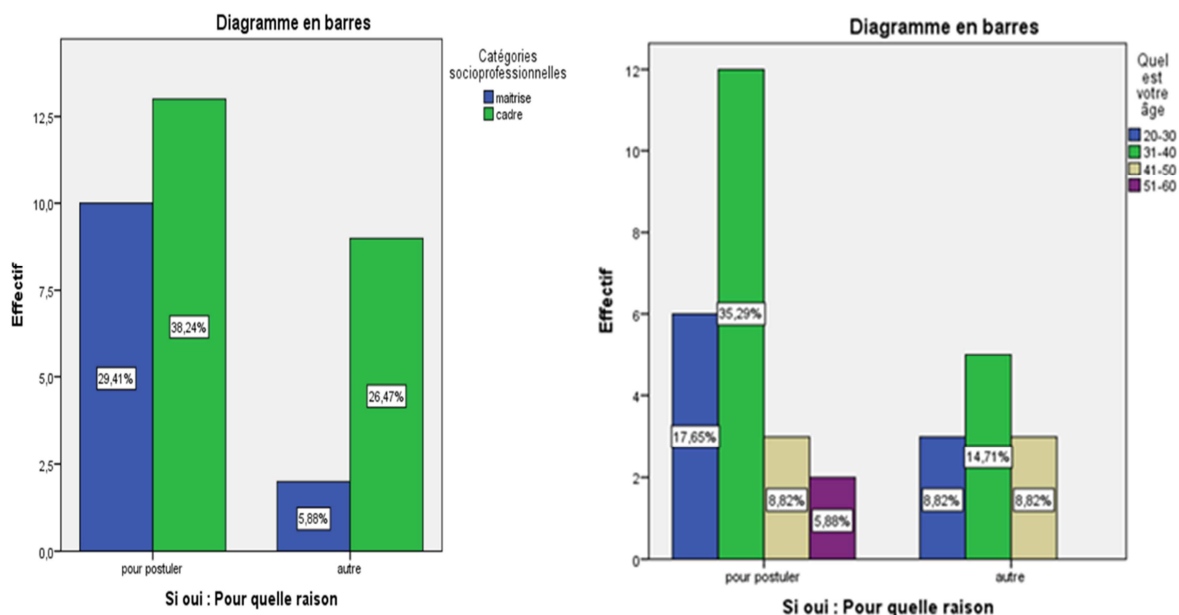


Source : établi par les étudiants eux-mêmes par l'utilisation du logiciel SPSS.

On remarque que 57.4% des employés de la GAM ont quitté leur ancien employeur, dont 33.33% des cadres et 18.52 % de la catégorie de maîtrise pour la raison de postuler.

Ainsi qu'il y a une équivalence de choix des questionnés qui sont entre 20-50 ans, leur raison initial c'était pour postuler essentiellement à la GAM avec un taux de 14.81% pour les personnes qui font partie de la génération X et Y et un taux de 7.41% pour les baby-boomers.

Figure 14 : Représentation graphique des résultats des questions liées à une ancienne rupture de travail pour les employés de la SAA par rapport à leur catégorie socioprofessionnelle.



Source : établi par les étudiants eux-mêmes par l'utilisation du logiciel SPSS.

On remarque que, 38.24% des cadres et 29.41% des maîtrises ont absolument quitté leur ancien poste pour postuler à la SAA. 26.47% du reste des cadres et 5.88% des maîtrises ont rencontré d'autres raisons qui paraissent personnelles pour abandonner leur ancien employeur.

Par rapport à l'âge, les jeunes de la génération Y qui sont entre (20-30ans) ont une tendance de ne pas choisir de quitter leur ancien employeur. Mais un grand nombre des questionnés qui sont entre (31-40ans) et la totalité des baby-boomers ont cessé leur relation de travail avec leur employeur.

Synthèse :

Cette question est pour but d'évaluer le degré de l'attractivité de l'entreprise auprès les employés actuels. Effectivement la plus part des cadres et cadres maîtrises de la SAA ont quitté leur ancien poste pour postuler particulièrement à cette dernière.

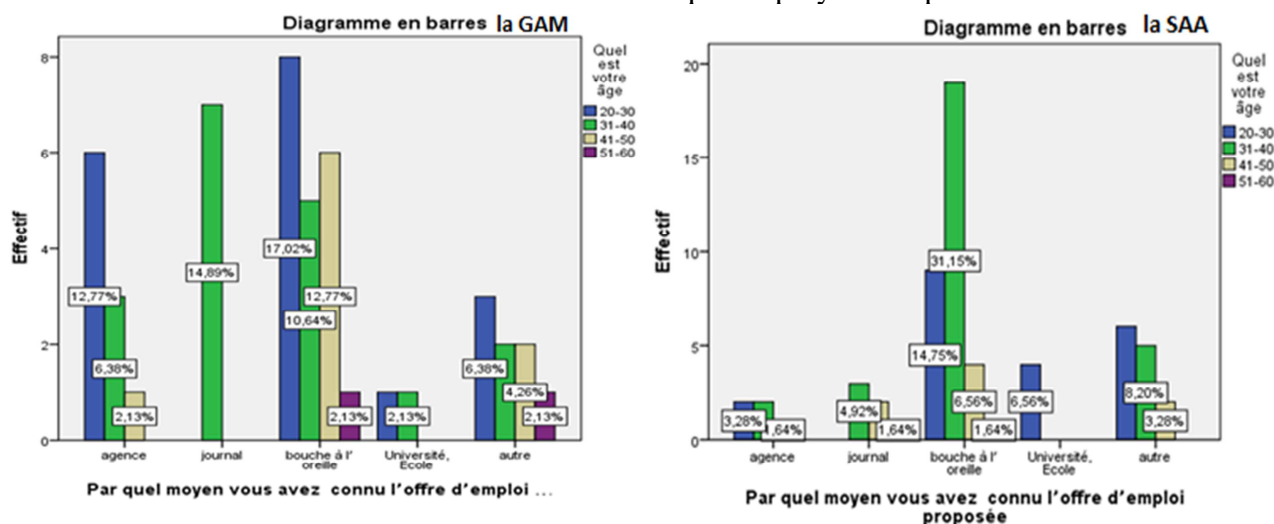
En effet, l'assurance SAA avec sa bonne réputation en tant qu'employeur a pu attirer des différents talents qui occupaient auparavant des postes dans d'autres établissements. Ce qui n'est pas le cas pour la compagnie GAM car d'après les résultats approximatifs trouvés en dessus qui indiquent que l'image de la GAM n'avait pas trop d'influence sur leurs causes de rupture avec leurs anciens postes.

Par rapport à l'âge, contrairement à la GAM on perçoit que la génération Y préfèrent

généralement de postuler chez la SAA d'ailleurs la majorité des jeunes qui ont mis fin à leur ancien relation de travail justement pour postuler à la SAA.

Question 2 : Par quel moyen vous avez connu l'offre d'emploi proposée par l'assurance?

Figure 15 : Représentation graphique des résultats des questions liées aux moyens de communication de la marque-employeur les plus connus.



Source : établi par les étudiants eux-mêmes par l'utilisation du logiciel SPSS.

Pour la GAM, la plupart des jeunes de la génération Y ont connu l'offre de l'emploi proposée par moyen de bouche à l'oreille et les agences de communication avec des taux de 17.02 % et 12.77% successives. Pareillement 12.77% de la génération X trouvent leur actuel emploi grâce au moyen de bouche à l'oreille. Aussi 14.89% qui sont positionnés entre (31-40) ans découvrent l'appel de l'offre de l'emploi dans l'annonce du journal.

Pour la SAA, la plupart des jeunes entre (31-40ans) avec un taux de 31.15% et 14.75% pour les employés entre (20-30ans) ont connu l'offre d'emploi proposée par la SAA par moyen de bouche à l'oreille. Le reste des pourcentages se répartit avec convergence entre les agences, le journal, les universités, et autres moyens.

Synthèse :

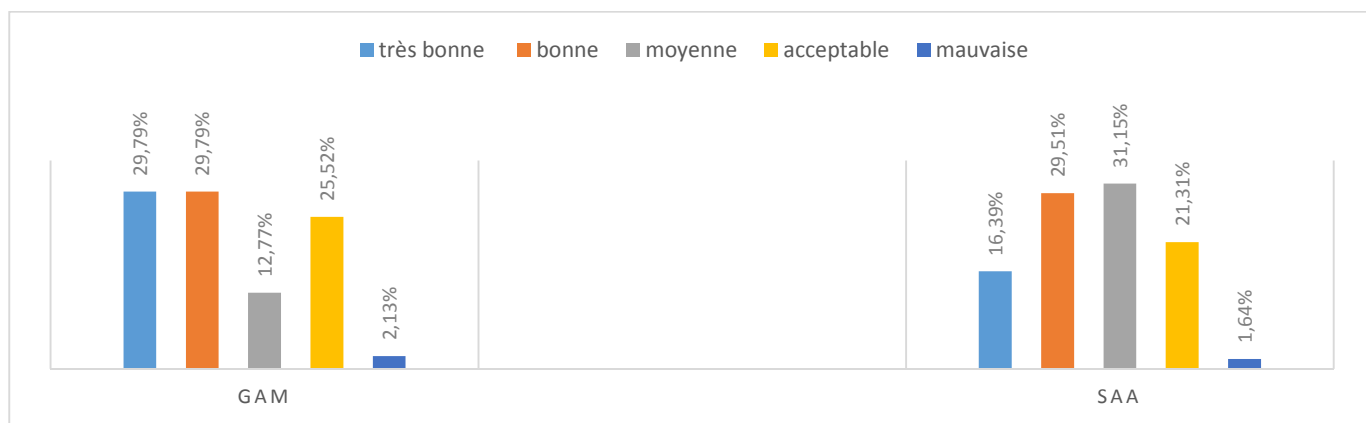
L'intérêt de cette question est de mesurer la diversité des moyens de communication de la marque employeur et leur efficacité. On peut constater d'après les résultats que le moyen le plus efficace est le bouche à l'oreille car la plupart des employés au sein des deux compagnies d'assurances ont rencontré leur l'offre de travail par cette voie.

Exception, pour les employés de la GAM qui ont trouvé leur emplois aussi à partir les

journaux et les agences de recrutement, ce qui implique que la GAM augmente les frais de publicité des offres qui permettent de diversifier les candidatures et d'enrichir les profils.

Question-3: Lors de la phase de recrutement, comment était votre impression sur l'entreprise?

Figure 16 : Représentation graphique des résultats des questions liées aux premières évaluations données par les employés.



Source : établi par les étudiants eux-mêmes par l'utilisation du logiciel SPSS.

Pour la GAM, la majorité des questionnés évalue l'entreprise lors de la phase de recrutement comme très bonne et bonne avec un taux de 29.79% pour les deux impressions suit par un pourcentage estimé de 25.52% comme acceptable.

Pour la SAA, le pourcentage majoritaire fait apparaître que 31.15% parmi les questionnés trouvent l'entreprise est bonne lors de la phase de recrutement, le reste d'échantillon partage la même impression en évaluant l'assurance comme acceptable et très bonne successivement.

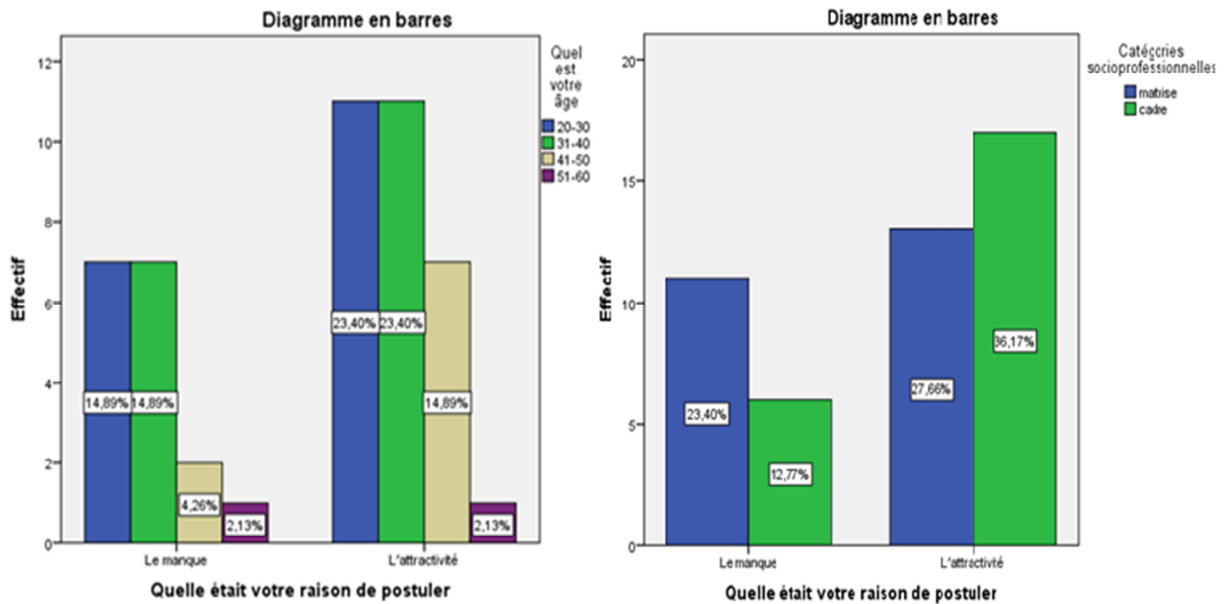
Synthèse :

L'objectif de cette question est de mesurer l'image première de l'employeur construite par les candidats et son développement au long de son parcours professionnel à l'assurance.

Au niveau de la GAM, la vision de l'image communiqué par ses employés lors de la phase de recrutement est jugé davantage positivement que la SAA, la plupart ont évalué la compagnie GAM comme « très bonne » et « bonne ». On peut donc comprendre que la manière de déroulement du processus de recrutement chez la GAM est réussite.

Question-4 : Quelle était votre raison de postuler à l'entreprise concernée ?

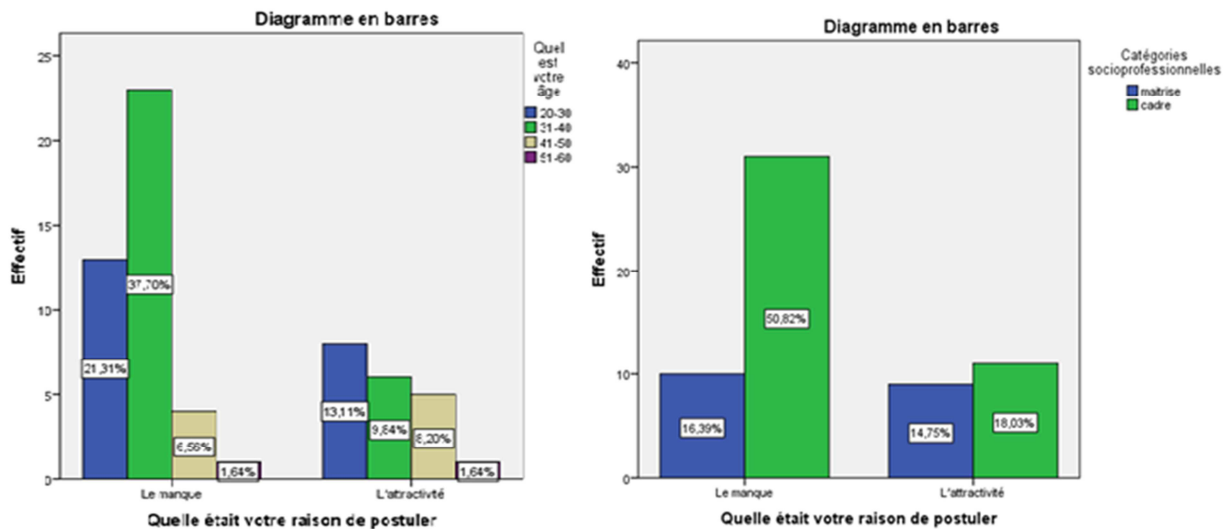
Figure 17 : Représentation graphique des résultats des questions liées directement à la marque employeur de la GAM par rapport à l'âge, à la catégorie socioprofessionnelle.



Source : établi par les étudiants eux-mêmes par l'utilisation du logiciel SPSS.

D'après les figures ci-dessus, on constate que la plupart des générations X et Y étaient attirés par les avantages sociaux proposés. Précisément la plupart des cadres étaient attiré par ces derniers. Les cadres de maîtrises se balancent entre les deux raisons pour lesquelles ils ont postulé à la GAM mais avec une tendance vers les avantages proposés.

Figure 18 : Représentation graphique des résultats des questions liées directement à la marque employeur de la SAA par rapport à l'âge et à la catégorie socioprofessionnelle.



Source : établi par les étudiants eux-mêmes par l'utilisation du logiciel SPSS.

Le manque de choix sur le marché de travail est la raison pour laquelle la plus grande partie des jeunes de la génération Y entre (31-40ans) qui représentent un taux de 37.70% et ceux qui sont entre (20-30ans) avec un taux de 21.31%, ils ont postulé à la SAA. Uniquement, 8.20% contre 6.56% de la génération X étaient attirés par les avantages sociaux proposés par l'assurance concernée.

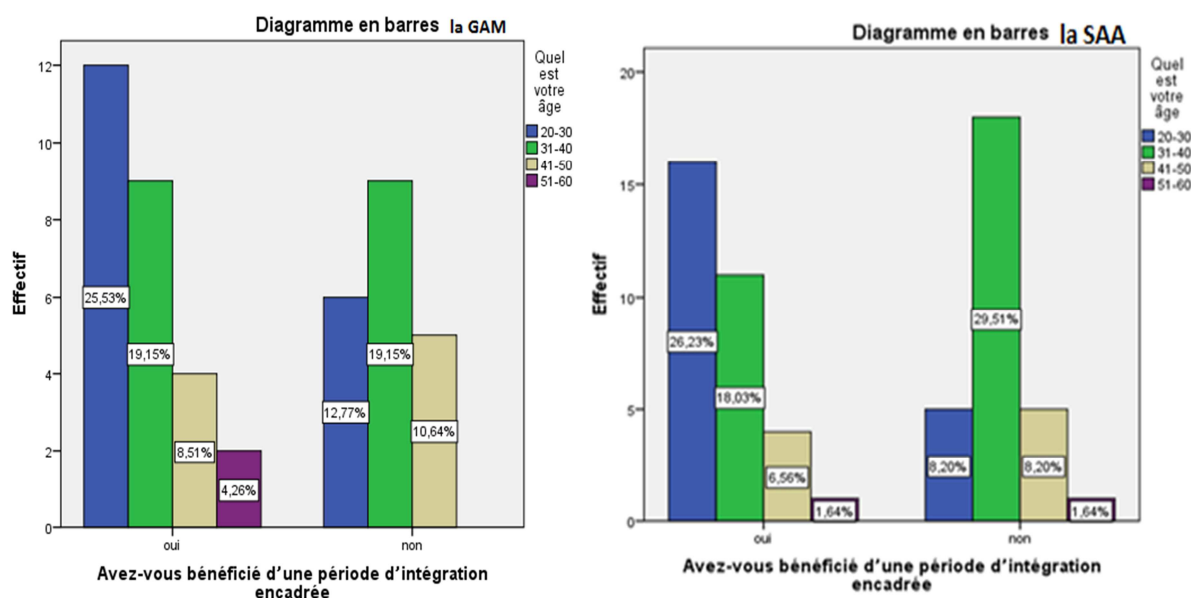
On perçoit par rapport à la catégorie socioprofessionnelle, 50.82% des cadres et 16.39% des maitrises ont postulé à la SAA pour raison de manque du choix sur le marché du travail. Dans l'opposition, 18.03% des cadres et 14.75% des maitrises qui ont été attiré par les avantages proposés.

Synthèse :

Cette question vise à mesurer la politique des ressources humaines suivie dans le cadre de la crédibilité et la clarté de l'offre de l'emploi au sein des assurances. L'attractivité des avantages sociaux proposés était la raison principale des jeunes employés de la génération Y et aussi des cadres pour postuler à la GAM Assurance, contrairement aux employés de la SAA qui étaient poussé par le manque du choix sur le marché du travail.

Question-5 : Avez-vous bénéficié d'une période d'intégration encadrée ?

Figure 19 : Représentation graphique des résultats des questions liées aux apports de la compagnie après le recrutement.



Source : établi par les étudiants eux-mêmes par l'utilisation du logiciel SPSS.

Pour la GAM, 25.53% des jeunes de la génération Y situant entre (20-30ans) ont

bénéfice d'une période d'intégration et 12.77% n'ont pas eu cette opportunité.

On remarque qu'il y a une égalité de taux avec 19.15% pour les jeunes qui sont entre (31-40ans) et aussi pour les baby-boomers avec 2.13%. Seulement 14.89% de la génération X qui ont profité d'une période d'intégration encadrée.

Pour la SAA, les statistiques ci-dessus indiquent que 26.23% des jeunes de la génération Y situant entre (20-30ans) ont bénéficié d'une période d'intégration contre un taux de 8.20% qui n'ont pas passé par cette période.

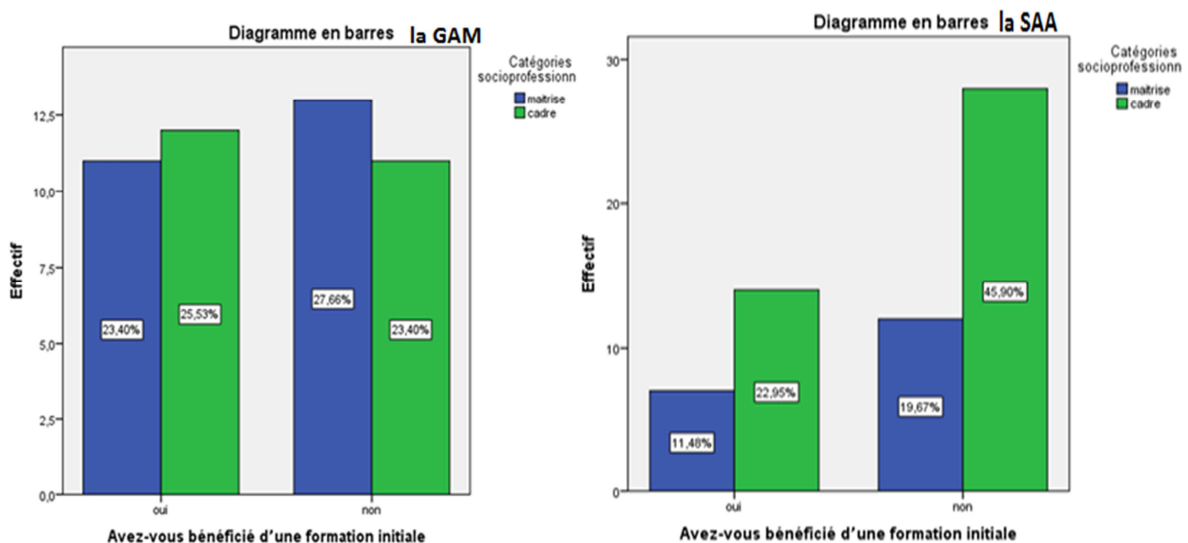
On remarque que les jeunes les plus matures qui sont entre (31-40ans) de la génération précédente n'ont pas effectué une période d'intégration encadrée. Pour la génération X et les baby-boomers, on perçoit successivement qu'il y a un quasi équilibre et une égalité absolue entre les deux cas opposés.

Synthèse :

Cette évaluation vise à proportionner les opportunités de développement des compétences des nouvelles recrues. On constate d'après les résultats liés à la période d'intégration encadrée qu'auparavant la GAM réalisait des processus d'intégration après le recrutement, mais depuis ces dernières années les nouvelles recrues s'intègrent directement. Au contraire, aux jeunes employés de la SAA qui bénéficient jusqu'à ce temps d'une intégration préalable.

Question-6 : Avez-vous bénéficié d'une formation initiale ?

Figure 20 : Représentation graphique des résultats des questions liées aux périodes d'apprentissage à la compagnie après le recrutement.



Source : établi par les étudiants eux-mêmes par l'utilisation du logiciel SPSS.

Pour la GAM, seulement 25.53% des cadres et 23.40% des maitrises ont bénéficié d'une formation initiale. Le reste de l'échantillon n'ont pas été formés.

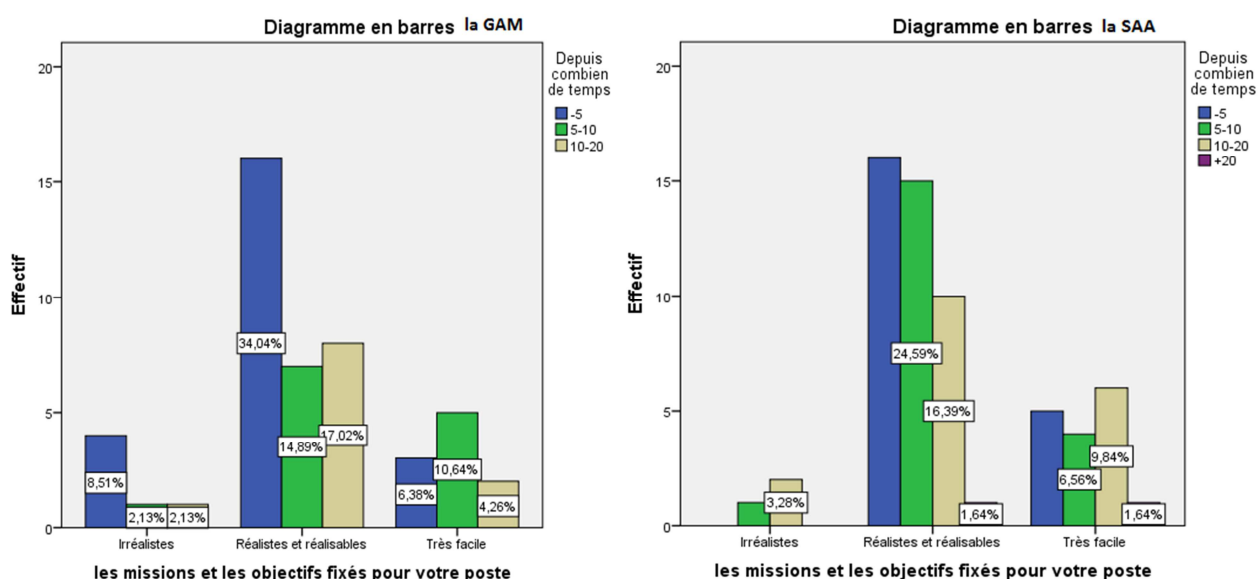
Pour la SAA, la majorité des cadres et des maitrises n'ont pas tiré l'avantage de s'améliorer à travers une formation.

Synthèse :

On remarque que les deux employeurs de différent secteur recrutent une main d'œuvre déjà compétente et qui maîtrise le métier.

Question-7 : D'après votre expérience, les missions et les objectifs fixés pour votre poste, sont-ils ?

Figure 21 : Représentation graphique des résultats des questions liées à l'implication des employés par rapport l'ancienneté.

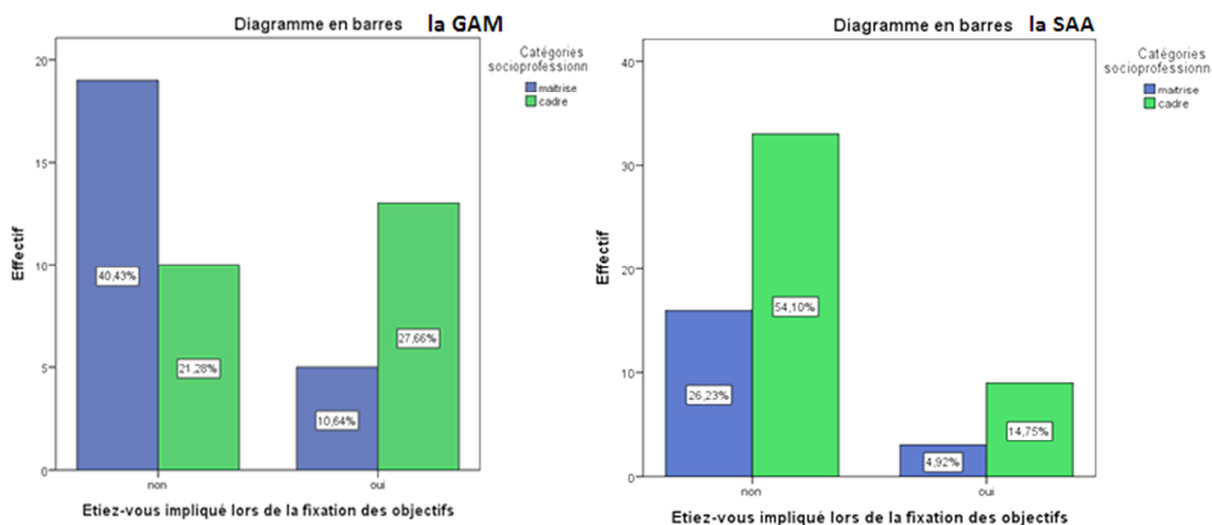


Source : établi par les étudiants eux-mêmes par l'utilisation du logiciel SPSS.

Les employés qui trouvent que les objectifs fixés pour leurs postes de travail sont réalistes et réalisables sont 66.13% et 68.85% pour la GAM et la SAA successivement.

Question-8 : Etiez-vous impliqué lors de la fixation des objectifs ?

Figure 22: Représentation graphique des résultats des questions liées à l'implication des employés à la compagnie.



Source : établi par les étudiants eux-mêmes par l'utilisation du logiciel SPSS.

Clairement, 27.66% des cadres et 10.64% des maitrises de la GAM étaient impliqués lors de la fixation des objectifs.

Approximativement pour la SAA, la totalité des maitrises et pratiquement la majorité des cadres ont pas étaient impliqué lors de la fixation des objectifs.

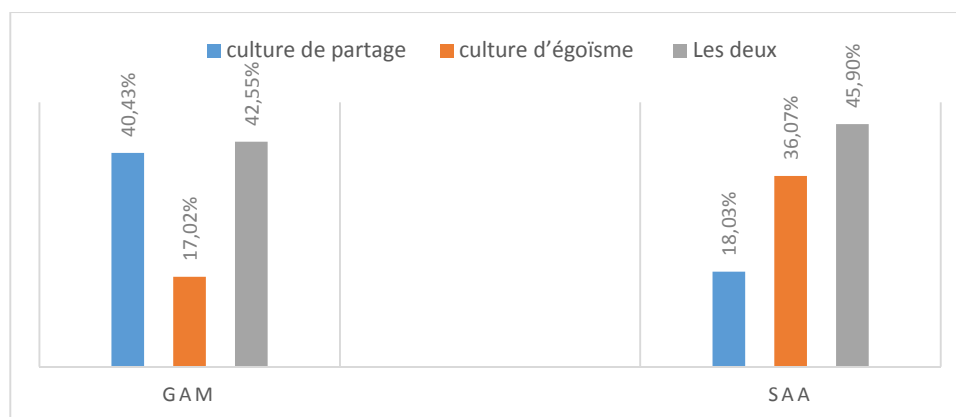
Synthèse :

La question de l'implication du personnel lors de la fixation des objectifs a pour objectif d'évaluer la dimension d'attrait de la marque employeur et de savoir le degré de travailler en équipe, la coopération et la recherche de l'excellence

Semblablement, l'implication des employés au sein de la GAM et SAA est pratiquement faible.

Question-9 : Selon vous, la culture de l'entreprise est-elle ?

Figure 23 : Représentation graphique des résultats des questions liées à la perception des employés sur la culture de leur entreprise.



Source : établi par les étudiants eux-mêmes par l'utilisation du logiciel SPSS.

On remarque que 40.43% des clients interne de la GAM voient que la culture de l'entreprise est de partage et 42.55% perçoivent que c'est les deux au même temps.

Par ailleurs, seulement 18.03% de la SAA témoignent qu'elle suit une culture de partage. Or, 36.07% contrarient leur avis.

Section 3 : l'évaluation de la satisfaction et l'engagement des employés

Fidélisation liée à la satisfaction au travail :

Question-1 : Dans votre emploi actuel, êtes- vous satisfait ?

La fiabilité de l'échelle de satisfaction au travail :

La fiabilité de cohérence interne pour chaque question étant mesurée, sur l'échantillon global (108 questionnaires), on remarque que le coefficient de la corrélation pour toutes les questions sont significatives au niveau de significativité (0.05), et la valeur de la probabilité critique inférieur à (0.05). (Voir l'annexe 4, Tableau 5)

L'analyse de ce tableau montre qu'il existe une bonne corrélation entre tous items.

Comparaison De Moyennes par le T de Student :

Le « T de Student » est un test de différence des moyennes utilisé lorsque l'on cherche à comparer deux moyennes entre elles. Plus précisément, il permet de mesurer la significativité

statistique des différences entre deux moyennes. p-value soit inférieure à 0,05⁷

Tableau 6 : Mesure de la satisfaction des employés (Roussel, 1996).

Item	Dans votre emploi actuel, êtes- vous satisfait ?
1	La manière dont votre supérieur dirige ses collaborateurs (rapports humains)
2	Votre environnement physique de travail
3	Des avantages sociaux qui vous accordent
4	De vos possibilités d'avancement
5	De votre salaire par rapport à l'importance du travail que vous faites
6	De votre autonomie d'essayer vos propres méthodes pour effectuer le travail
7	De la reconnaissance par le supérieur à l'égard du travail bien fait

Source : établi par les étudiants eux-mêmes.

Pour évaluer chacun des 8 items une échelle de score a été adoptée. Le répondant à cette enquête affecte à chacun des items un score : 1= très insatisfait, 2=insatisfait, 3=neutre, 4=satisfait, 5très satisfait. (Voir l'annexe 4, tableau 7,8)

Et pour la proportion la valeur minimale est 60% (3*5 /60). Et pour les moyenne selon l'échelle de Likert 4/5 =0.8.

Tableau 09 : L'intervalle des moyens.

Très insatisfait	Insatisfait	neutre	Satisfait	Très satisfait
[1 – 1.8[[1.8 – 2.6[[2.6 – 3.4[[3.4 – 4.2[[4.2 – 5[

Source : établi par les étudiants eux-mêmes.

L'item 1 : Le premier item portant sur la manière dont les supérieurs dirigent les collaborateurs indique pour la GAM un taux de proportion de 72.34% dont la p-value est inférieure à 0.05 (seuil normal) et moyenne de 3.61 cela indique la satisfaction des employés contre 60.32 % qui ressentent de la position neutre que les cadres de la SAA ont porté, avec une p. value égale à 0.918 qui est supérieur à la normal.

⁷ Il s'agit en fait d'un seuil de risque de 5% (ou niveau de confiance de 95%). Ainsi, si la « p-value » est inférieure à 0,05, on peut affirmer avec moins de 5% de chances de se tromper que les moyennes sont significativement différentes.

L'item 2 : Par rapport à l'environnement physique et les conditions de travail, l'étude présente une p. value inférieure à la limite fixée et une proportion de 75.75 % avec une moyenne de 3.78 pour la GAM qui montre la satisfaction des employés contre une proportion de 63.27 % et une moyenne de 3.16 qui déclarent leur position neutre dont le p-value est égale à 0.185 qui est supérieur à la normal.

L'item 3 : Quant aux avantages sociaux, les statistiques désignent successivement pour la GAM et la SAA des proportions de 62.55% et 49.18% avec une moyenne de 3.12 et 2.45 et une p-value de 0.402 et 0.001 cela indique que les employés de la GAM ont pris une position neutre et insatisfaction pour les employés de la SAA.

L'item 4 : Pour les possibilités d'avancement, les cadres de la GAM ont pris une position neutre or les maitrises sont satisfaits avec une proportion totale de 65.95% et une p-value inférieure à 0.05. Cependant on remarque une insatisfaction pour les deux catégories de la SAA avec une proportion de 44.59% et une p-value inférieure à la limite fixée.

L'item 5 : Cet item est marqué par une insatisfaction de salaire par rapport aux tâches affectées qui est statistiquement montrée pour les deux compagnies d'assurances dont les résultats montrant successivement pour la GAM et la SAA des proportions et p-values égaux à 51.91% et 43.60% et à 0.015 et 0.000.

L'item 6 : Le personnel interrogé à propos de l'autonomie personnelle, manifeste avec une satisfaction statistiquement significative montrant pour la GAM une proportion de 71.06% et une p-value inférieure à la limite fixé. Par ailleurs, la proportion pour la SAA est estimée 60.65% avec une p-value inférieure à la limite fixée qui indique que les employés étaient neutres.

L'item 7 : Les employés de la GAM ont pris une position neutre avec une proportion de 63.40% et une p-value supérieure à la limite fixée quant à la reconnaissance des supérieurs à l'égard d'un travail bien fait. Or, la proportion pour la SAA est estimée de 57.37% avec un p-value de 0.433 qui montre une insatisfaction des employés.

Fidélisation liée à l'implication organisationnelle :

Question-2 : Pensez-vous que la culture d'entreprise a une influence sur votre attachement à la compagnie ?

Figure 24 : Représentation graphique liée à l'influence de la culture de l'entreprise sur l'attachement des employés.

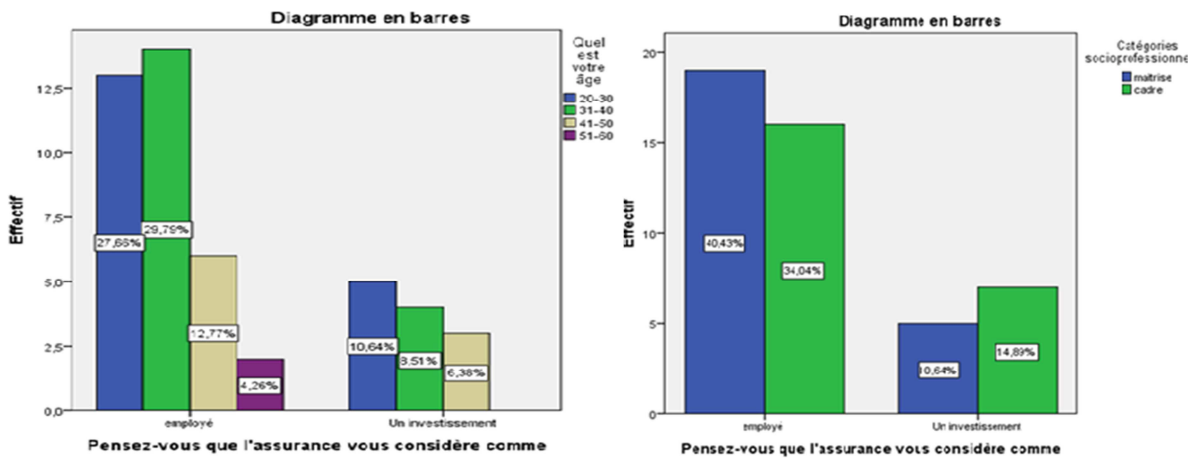


Source : établi par les étudiants eux-mêmes par l'utilisation du logiciel SPSS.

On remarque qu'il y a une quasi similarité des résultats pour les deux entreprises

Question-3 : Pensez-vous que la compagnie vous considère comme : un investissement ou simple employé ?

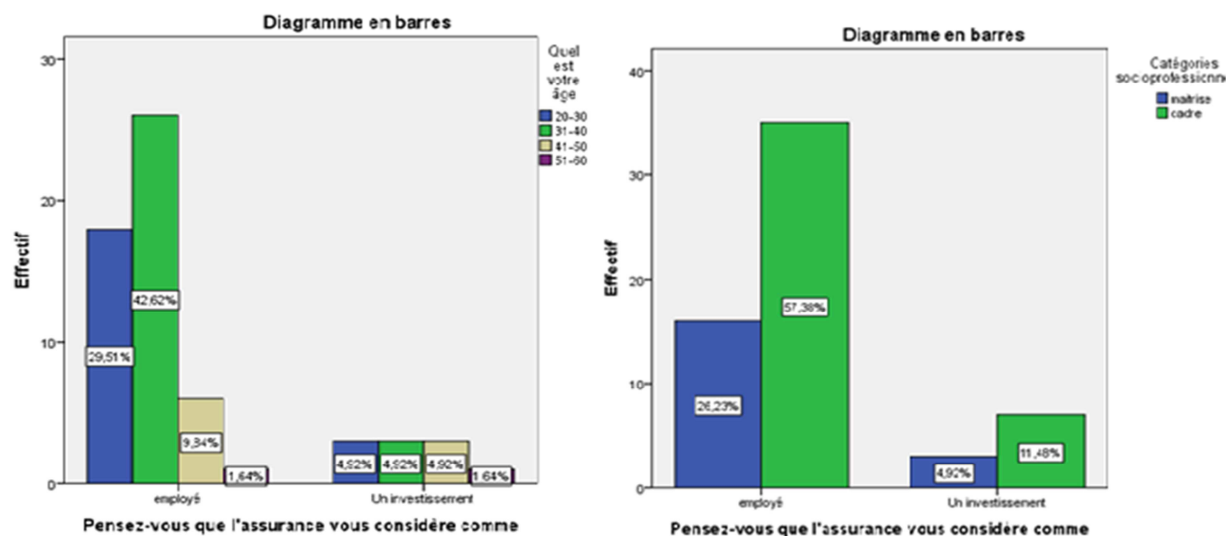
Figure 25 : Représentation graphique des résultats des questions liées à la considération des employés à la GAM par rapport à l'âge, à la catégorie socioprofessionnelle.



Source : établi par les étudiants eux-mêmes par l'utilisation du logiciel SPSS.

La plupart des questionnés des différentes générations trouvent que l'assurance les considère comme des simple employés à qui on doit payer un salaire mensuel. Dont la majorité des cadres et des cadres de maîtrise trouvent que leur employeur les considère seulement comme des simples employés payés à la fin du mois.

Figure 26 : Représentation graphique des résultats des questions liées à la considération des employés à la S.A.A par rapport à l'âge, et à la catégorie socioprofessionnelle.



Source : établi par les étudiants eux-mêmes par l'utilisation du logiciel SPSS.

La moitié de la tranche d'âge des questionnés de la génération Y qui sont entre (31-40ans) avec un taux 42.62% et entre (20-30ans) avec 29.51% et 9.84% de la génération X trouvent que l'assurance les considère seulement comme des simples employés payés.

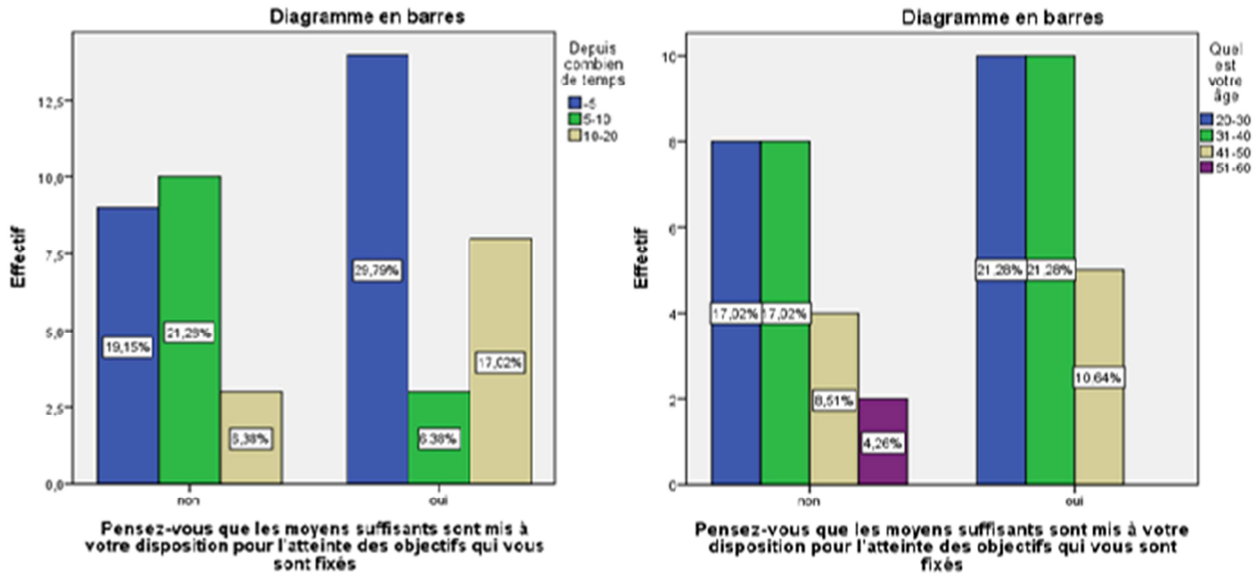
Duquel la majorité des cadres et les maitrises pensent que la SAA les considère comme des employés qu'on doit payer.

Synthèse :

Cette question vise à connaître le développement des perceptions et du sentiment d'appartenance des employés à l'entreprise au cours de leur période de travail. La majorité des différentes générations et également des cadres et des cadres de maitrise trouvent que leur employeur les considère seulement comme des simples employés payés à la fin du mois.

Question-4 : Pensez-vous que les moyens affectés sont mis à votre disposition pour l'atteinte des objectifs qui sont fixé ?

Figure 27 : Représentation graphique des résultats des questions liées aux moyens disposés aux employés à la GAM par rapport à l'ancienneté, et à l'âge.

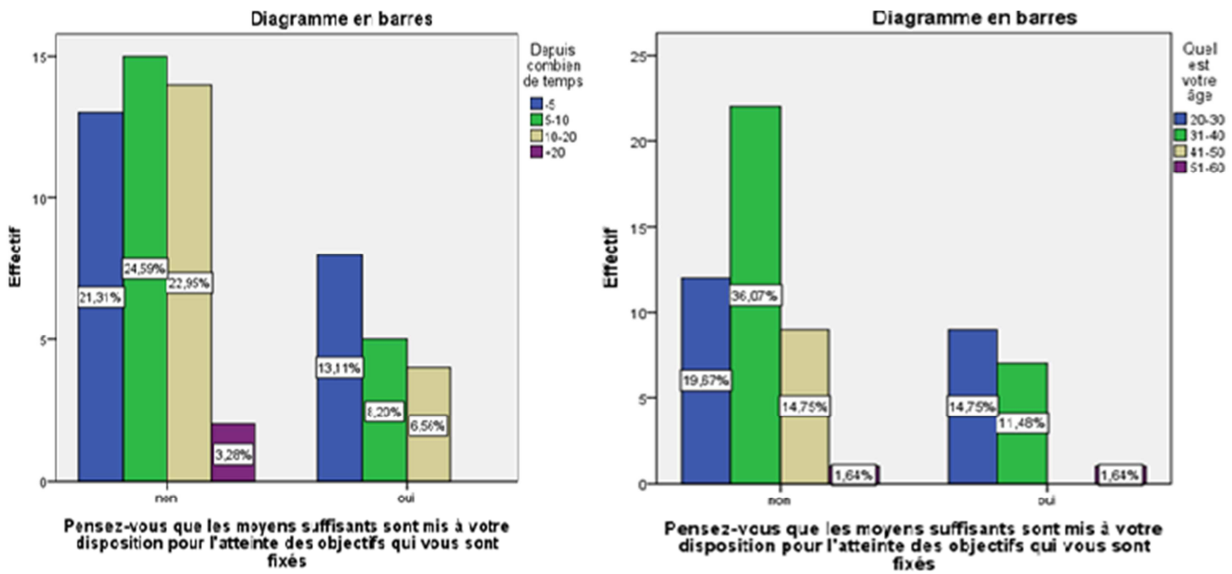


Source : établi par les étudiants eux-mêmes par l'utilisation du logiciel SPSS.

29.79% des employés qui ont une ancienneté moins de 5ans et 17.02% qui représente la durée de travail entre (10-20ans) pensent que les moyens affectés sont mis à leur disposition pour l'atteinte des objectifs. Dont la génération X et Y considère que les moyens affectés sont mis à leur disposition pour l'atteinte des objectifs avec un écart faible contre l'opinion opposée.

En revanche, tous les baby-boomers qui représentent 4.26% des pourcentages totaux aperçoivent que les moyens affectés ne sont pas mis pour l'atteinte des objectifs.

Figure 28 : Représentation graphique des résultats des questions liées aux moyens disposés aux employés à la SAA par rapport à l'ancienneté, et à l'âge.



Source : établi par les étudiants eux-mêmes par l'utilisation du logiciel SPSS.

D'après les figures ci-dessus, on peut constater que les questionnés qui sont anciens ou bien les récents dans l'assurance trouvent que les moyens qui sont affectés à leur disposition ne sont pas mis à leur disposition pour l'atteinte des objectifs.

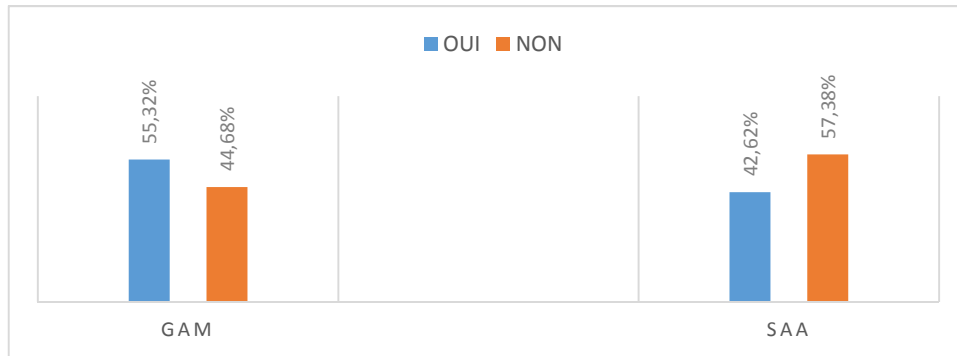
Les générations X et Y ont tendance de trouver que les moyens qui sont affectés à leur disposition ne sont pas mis à leur disposition pour l'atteinte des objectifs.

Synthèse :

Au contraire à la SAA, d'après l'ancienneté des jeunes de la génération Y et X trouvent que les moyens qui sont mis à la disposition des employés de la GAM sont effectivement pour but d'atteindre les objectifs qui leur sont fixé.

Question-5 : L'image de la compagnie a-t-elle une influence sur votre désir de rester durablement ?

Figure 29 : Représentation graphique liée aux employés qui sont influencé par l'image de l'entreprise.

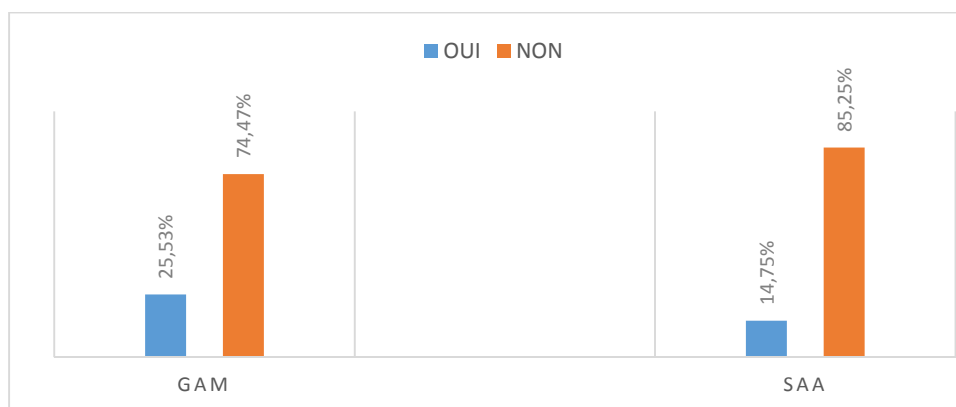


Source : établi par les étudiants eux-mêmes par l'utilisation du logiciel SPSS.

D'après les figure ci-dessus, avec un taux de 57.38%, on constate que l'image de la SAA n'a pas d'importance pour le désir d'y rester pour les ses clients interne. Par contre, 55.32% de ces derniers de la GAM sont influencés par l'image de l'entreprise.

Question-6 : Si vous recevez une offre d'un concurrent (offre de salaire supérieur) accepteriez-vous d'aller travailler ?

Figure 30 : Représentation graphique liée à une offre de salaire supérieure d'un concurrent.



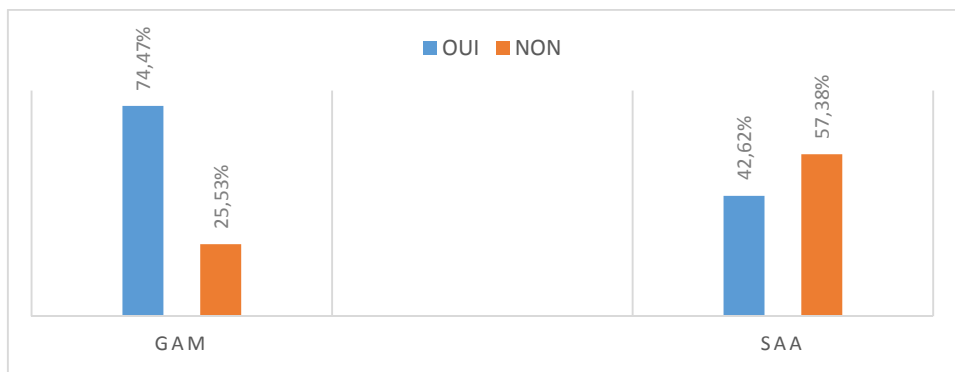
Source : établi par les étudiants eux-mêmes par l'utilisation du logiciel SPSS.

La répercussion de cette contrainte sont énormes sur la fidélité des employés dont 85.25% et 74.47% des employés de la SAA et la GAM sont pas satisfaits de leurs rémunérations et souhaitent quitter leurs employeurs s'ils reçoivent une offre de salaire

supérieure d'un concurrent. A cet égard, on remarque que le taux de la SAA est plus élevé que celui de la GAM.

Questin-7 : Selon votre expérience, est-ce que vous recommandez à un candidat potentiel de poser sa candidature au sein de la compagnie ?

Figure 31: représentation graphique liée aux recommandations par les employés aux candidats de poser leurs candidatures.

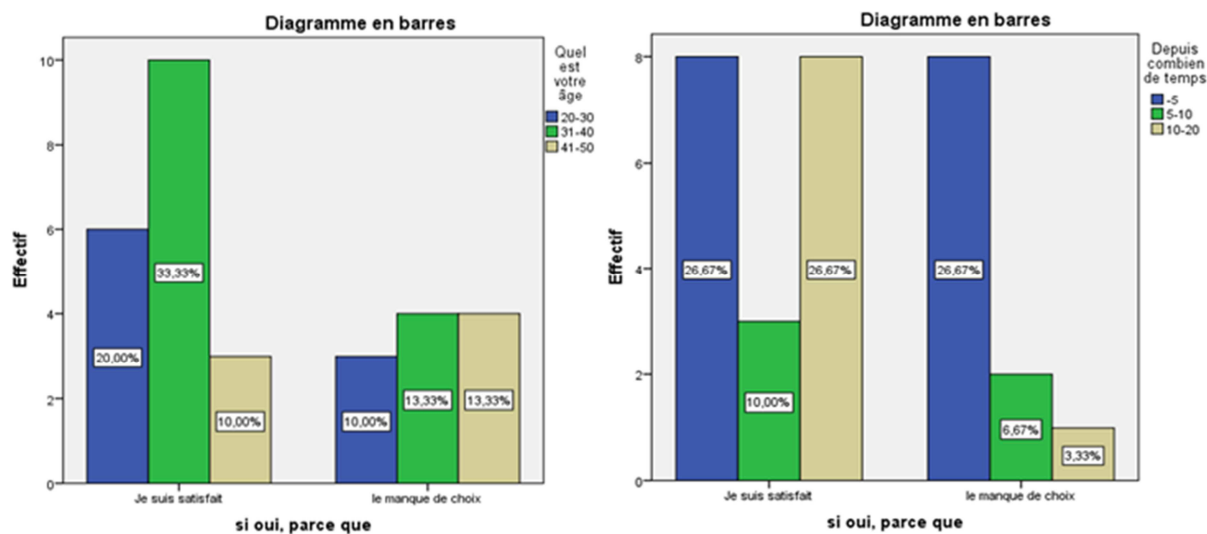


Source : établi par les étudiants eux-mêmes par l'utilisation du logiciel SPSS.

On remarque que malgré l'insatisfaction des employés de la GAM par rapport à leur rémunération, 74.47% dont qui sont prêts à recommander aux candidats potentiels de postuler dans l'entreprise. Ils sont devenu des proscripteurs d la marque employeur leur entreprise. Par contre 57.38% des employés de la SAA, ont déconseillée les candidats de ne pas postuler à cause de l'insatisfaction dans son travail.

Question-8 :Souhaitez-vous de rester fidèle à la compagnie dans les prochaines années ?

Figure 32 : représentation graphique des résultats des questions liées à la fidélité des employés à la GAM par rapport à l'âge, et à l'ancienneté.

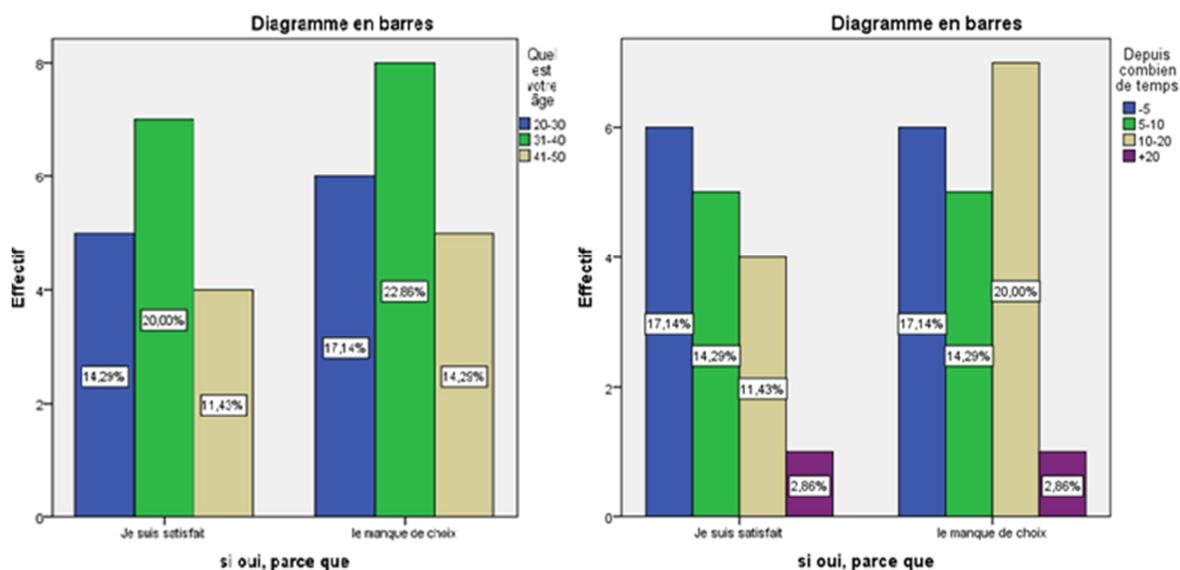


Source : établi par les étudiants eux-mêmes par l'utilisation du logiciel SPSS.

D'après les résultats figurantes en dessus, parmi 57.38% qui veulent rester fidèle à la GAM, 63.34% sont satisfait dans leur poste de travail. Dont la majorité de la génération Y qui ont une ancienneté plus de 5ans sont notamment satisfaits dans leur poste de travail et souhaiterait de rester fidèle à l'entreprise dans les prochaines années. Néanmoins, la génération X a tendance de rester fidèle à la GAM à cause du manque du choix sur le marché.

Aussi, on peut percevoir qu'il y a un équilibre des taux avec 26.67% entre la satisfaction dans le travail et le manque du choix sur le marché pour les employés qui ont une ancienneté moins de 5ans (récemment recrutés).

Figure 33 : représentation graphique des résultats des questions liées à la fidélité des employés à la SAA par rapport à l'âge, et à l'ancienneté.



Source : établi par les étudiants eux-mêmes par l'utilisation du logiciel SPSS.

On constate par les résultats qui sont approximativement convergents que les différents générations qui ont une ancienneté entre 10-20ans voudraient rester fidèle à la SAA en raison de manque du choix sur le marché de travaille. En contrepartie, on perçoit que la population qui ont une ancienneté moins de 10ans et plus de 20ans sont également partagés entre la satisfaction personnelle et le manque de choix.

Synthèse :

L'intérêt de ces question est de mesurer la satisfaction des questionnés concernant la dimension de transmission de la marque employeur.

On peut percevoir qu'au contraire aux employés de la SAA, la majorité des employés de la génération X et Y de la GAM sont satisfait de leur employeur à l'égard de l'opportunité que leur employeur offre pour qu'elle puisse appliquer et transmettre ses compétences, en conséquence ils désirent rester fidèle à la société.

3.2 Questionnaire des étudiants :

Section 1 : informations concernant les données démographiques questionnés.

L'ensemble des questions de cette section concerne des données démographiques sur les questionnés. Après avoir distribué et recueilli le questionnaire auprès de 192 étudiants, en utilisant l'application de Google drive, nous avons fait le traitement des résultats.

Le tableau ci-dessus résume les caractéristiques de l'échantillon questionné :

Tableau 10 : Les caractéristiques des étudiants questionnés.

Descripteur	Modalité	Echantillon
Genre	Homme	51.4%
	femme	48.6%
Age (âge moyen est 23ans)	Moins de 20 ans.	3.3%
	Entre 20 ans et 22 ans.	47.5%
	Plus de 22 ans	49.2%
Domaine d'étude	Commerce, management.	75.9%
	Droit	4%
	Assurance et banque	3.4%
	Science sociales	1.1%
	Informatique	1.7%
	Autre :	13.8%
Type d'établissement	Université	29.5%
	École supérieure	63.6%
	Institut	5.7%
	technique/professionnel	1.1%
Niveau d'étude	Techniciens supérieur	2.8%
	Licence	16.9%
	Master	74.6%
	Autre	5.6%

Source : établi par les étudiants eux-mêmes.

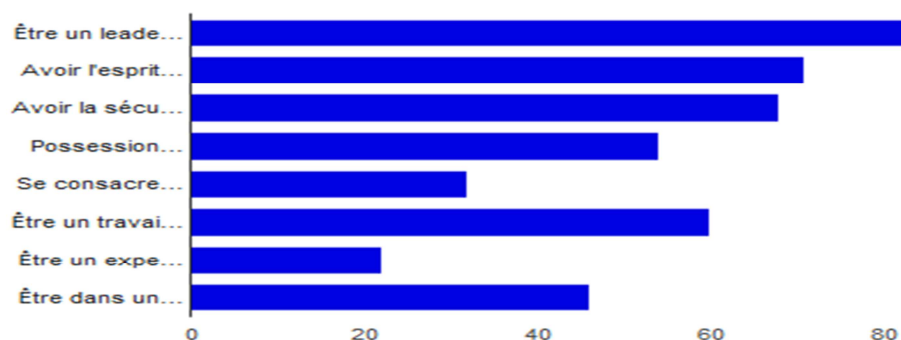
Ce tableau montre que les questionnés comprend 51.4% homme 48.6% femme avec un âge moyen de 23 ans dont la plupart des étudiants font leurs études dans le domaine de commerce et la gestion aux grandes écoles supérieures avec 74.6% en master.

Section 2 : les tendances de la future carrière :

Question N°1 : Voici, une liste des objectifs de carrière. Parmi ces buts lesquels vous semblent les plus important ?

Dans cette question on a demandé aux étudiants de choisir maximum 3 réponses.

Figure 34: Représentation graphique des résultats montrant la priorité des objectifs de la carrière donnée par les étudiants.

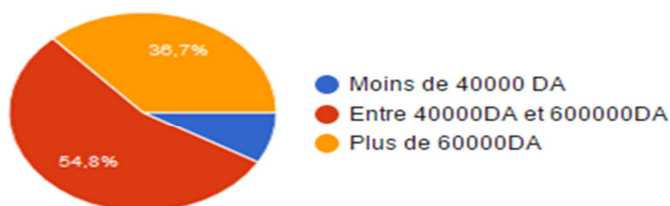


Source : établi par les étudiants eux-mêmes par l'utilisation de logiciel Excel.

Par cette question, on voulait tirer les attentions et les finalités que les jeunes étudiants veulent atteindre au cours de leurs carrières au sein d'une entreprise de forte marque. D'après les résultats obtenus, nous remarquons que les questionnés cherchent d'être un leader avec 48.3 % dans un climat caractérisé par l'esprit de l'équipe avec 40.3 % en garantissant la sécurité de l'emploi et la stabilité entre la vie privée et professionnelle avec 38.6 %.

Question N°2 : Quel salaire brut mensuel, commissions, primes et bonus exclus, souhaitez-vous pour votre premier poste après l'obtention de votre diplôme?

Figure 35 : Représentation graphique des résultats liées à la rémunération souhaitable par les jeunes pour leurs futurs emplois.

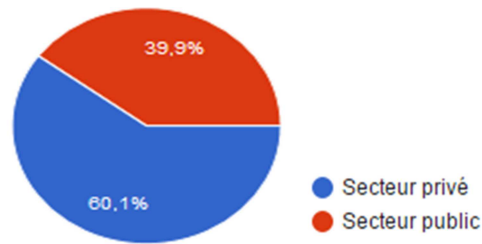


Source : établi par les étudiants eux-mêmes par l'utilisation de logiciel Excel.

On a posé cette question pour savoir le volume de rémunération qui semble satisfaisant pour les jeunes talents. Les résultats obtenus présentent 54.8% qui trouvent que le salaire parfait pour un premier emploi est entre 40000DA et 60000DA et 36.7% souhaitent plus de 60000DA.

Question N°3 : Avez-vous l'ambition de travailler dans le secteur des assurances?

Figure 36 : Représentation graphique des résultats représentant les jeunes qui veulent travailler dans le secteur des assurances.

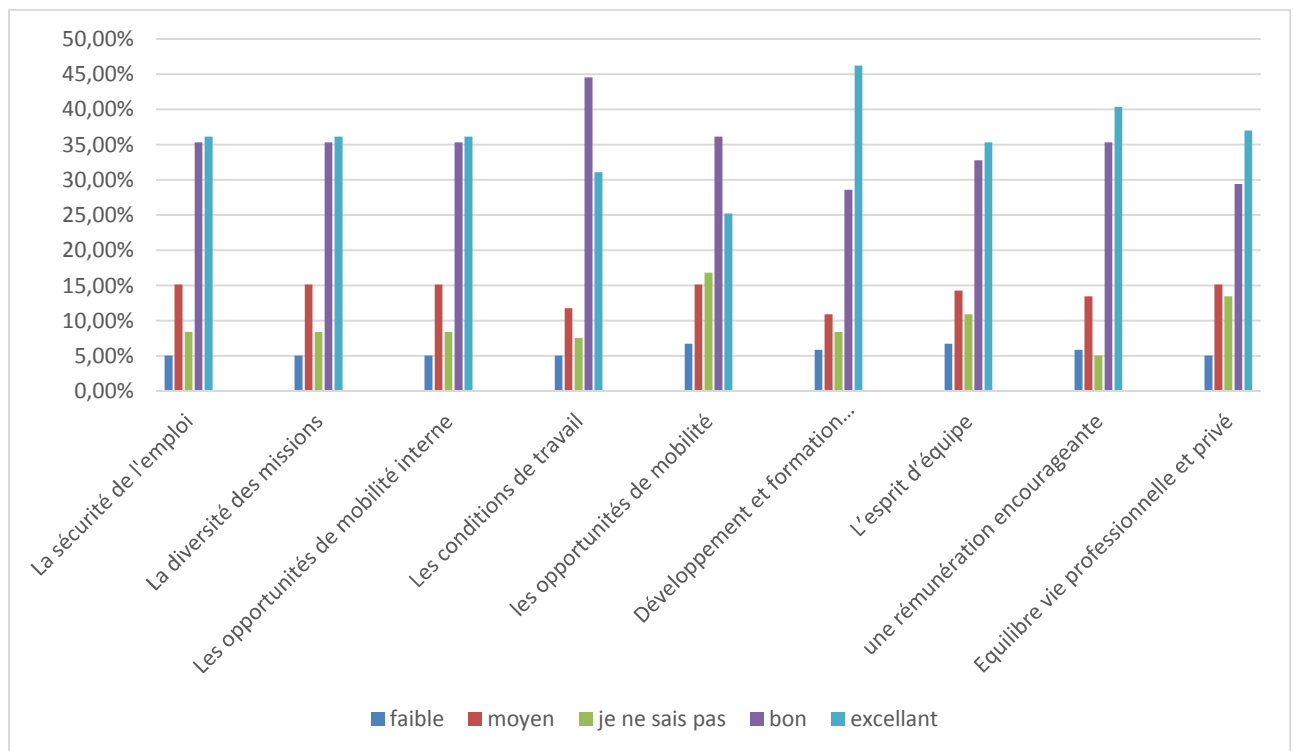


Source : établi par les étudiants eux-mêmes par l'utilisation de logiciel Excel.

Cette question vise à savoir l'ampleur de l'attractivité du secteur des assurances auprès des étudiants. D'après les résultats obtenus, on peut constater que la plupart des jeunes étudiants veulent travailler dans le domaine des assurances avec un taux de 60.1%.

Question N°4 : Voici une liste des critères du poste ou de l'emploi, choisissez ceux qui vous conduisent à établir votre choix.

Figure 37 : Représentation graphique des résultats liées à l'appréciation du poste donnée par les étudiants.



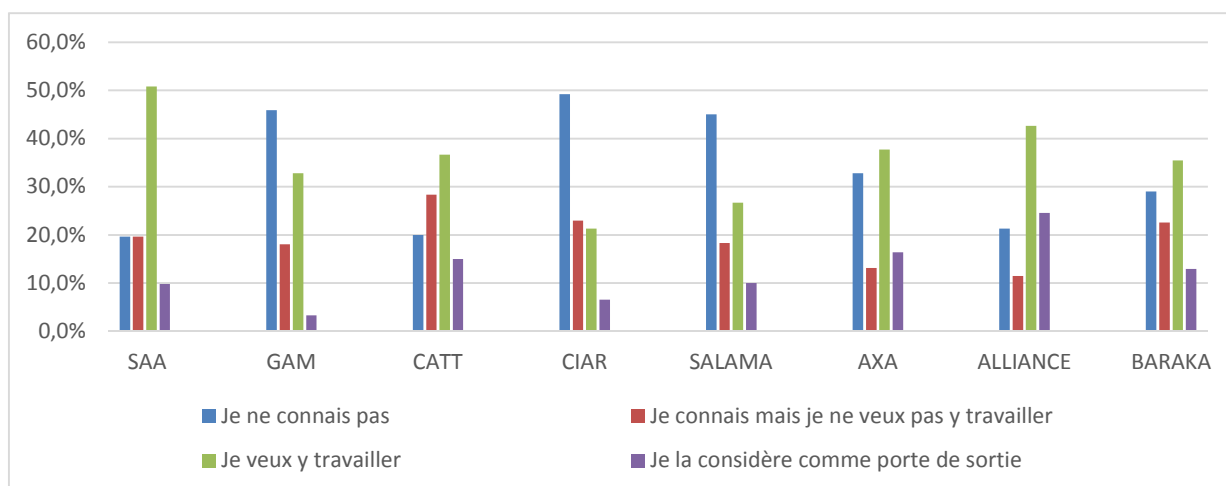
Source : établir par les étudiants eux-mêmes par l'utilisation de logiciel Excel

Le but de cette question est d'identifier les critères du postes que cherchent et attendent les étudiants dans leurs futurs emploi. D'après les résultats obtenus, nous remarquons que les questionnés donnent le privilège avec une appréciation « excellente et bonne » à ce qu'il y ait un équilibre de vie professionnelle, développement et formation professionnelle et une rémunération encourageante qui constituent des éléments les plus attractifs dans les domaines des assurances.

Section 3 : potentiels & idéaux.

Question N°1 : Veuillez trouver ci-dessous une liste d'employeurs. Pour chaque employeur, veuillez choisir un énoncé qui correspond le mieux à votre situation personnelle.

Figure 38 : Représentation graphique des résultats liés aux lieux de travail préféré par les étudiants dans le domaine des assurances.

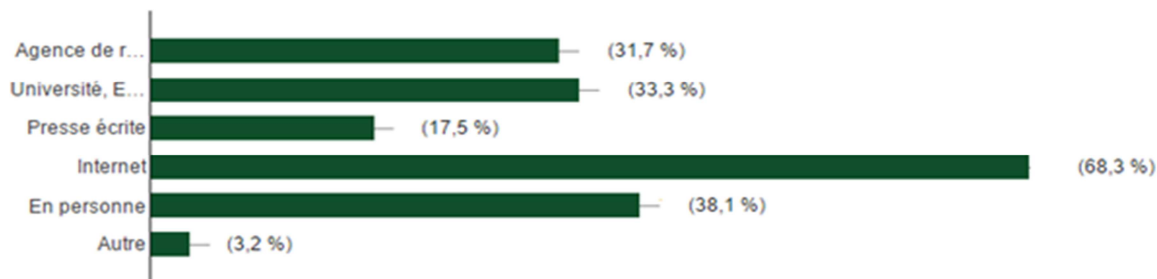


Source : établi par les étudiants eux-mêmes par l'utilisation de logiciel Excel

Cette question vise à savoir quelles sont les entreprises qui rivalisent la SAA et la GAM dans le secteur d'activité. D'après les résultats figurés dans la représentation on remarque que la SAA vient dans la première position avec 49% des étudiants qui veulent y travailler ensuite l'assurance AXA en deuxième position avec 36.7% .ALLIANCE et BARAKA viennent en troisième position avec 34.7% et 34% successivement. Cependant la GAM vient en dernière position avec 32.7% dont 42.9% ne connaît pas cette dernière.

Question N°2 : Quel est le moyen que vous utilisez en général pour que vous informer sur les employeurs ?

Figure 39 : Représentation graphique des résultats liés aux moyens de renseignement utilisés par les étudiants

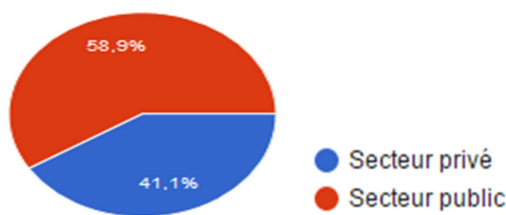


Source : établi par les étudiants eux-mêmes par l'utilisation de logiciel Excel

Cette question vise de savoir les moyens de communication les plus utilisés pour s'informer sur les employeurs. D'après la figure ci-dessus on remarque que les étudiants ont tendances à utiliser beaucoup plus le moyen le plus fréquent qui est l'internet avec 62.7%, d'autre choisissent les agences de recrutement et leurs connaissances comme références avec 39.2% pour chacune.

Question N°3 : Dans quel secteur préféreriez-vous travailler ? Et pour quelle raison ?

Figure 40: Représentation graphique des résultats liés au type de secteur favori par les étudiants.



Source : établi par les étudiants eux-mêmes par l'utilisation de logiciel Excel.

Derrière cette question, on voulait découvrir le secteur préféré pour l'emploi futur pour les étudiants. Et on perçoit que 58.9 % ont donné le privilège au secteur public et 41.1 % ont choisi privé.

Avant de passer aux sections suivantes, on a averti les étudiants que s'ils ont choisi dans la question 04 section 2 le secteur public de répondre à la section 04 sinon dans le cas du secteur privé de répondre à la section 5.

Dans la section ci-dessous on rassemble des deux sections dont a averti les étudiants de choisir parce qu'elle désigne les mêmes questions en faisant la comparaison des assurances concernées.

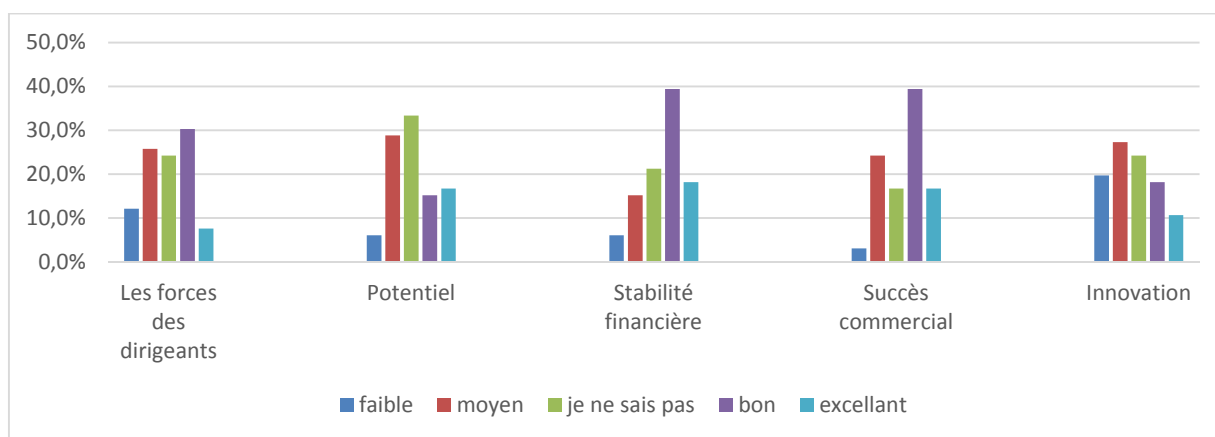
Section 4 : Les deux compagnies d'assurances.

Question N°1 : Comment évaluer-vous les caractéristiques suivantes de l'entreprise:

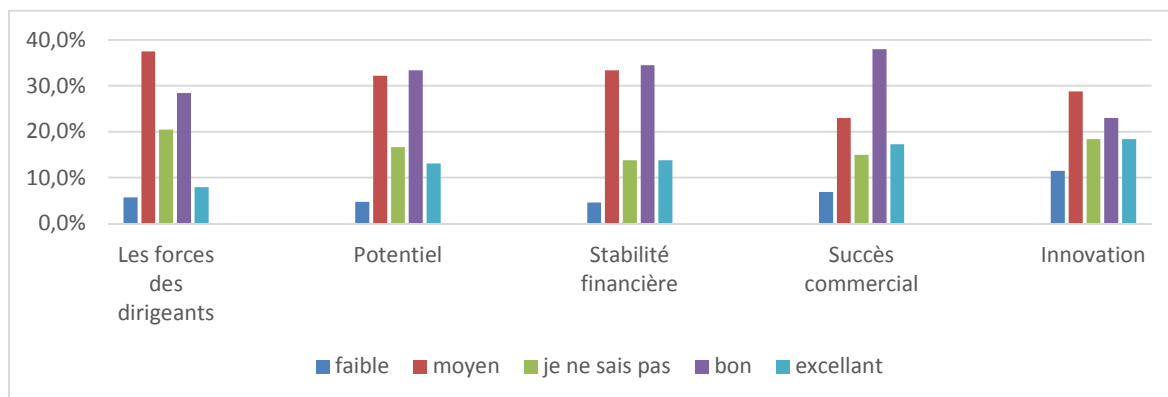
L'ensemble des questions de cette section vise à explorer la manière dont les jeunes talents perçoivent les employeurs SAA et GAM Assurances.

Figure 41 : Représentation graphique des résultats liés à l'image et la réputation.

Pour la SAA :



Pour la GAM :

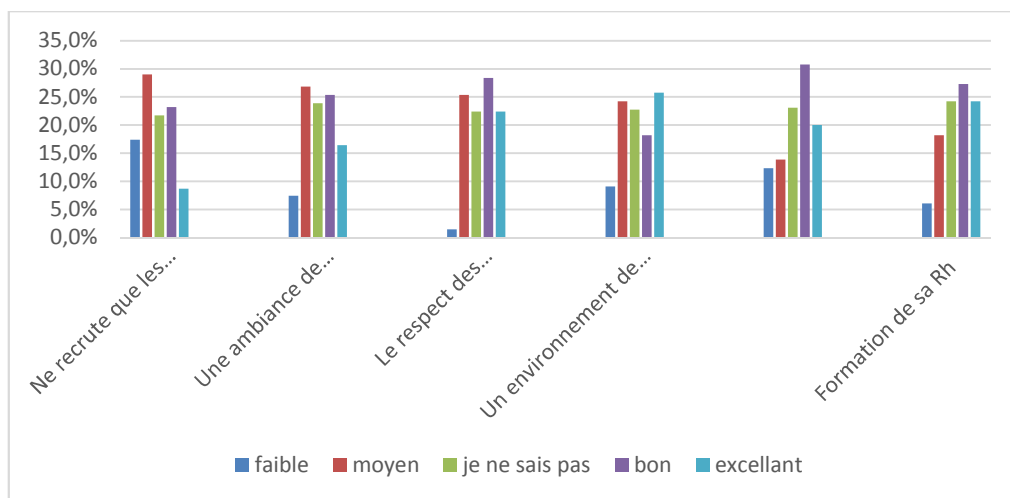


Source : établi par les étudiants eux-mêmes par l'utilisation de logiciel Excel.

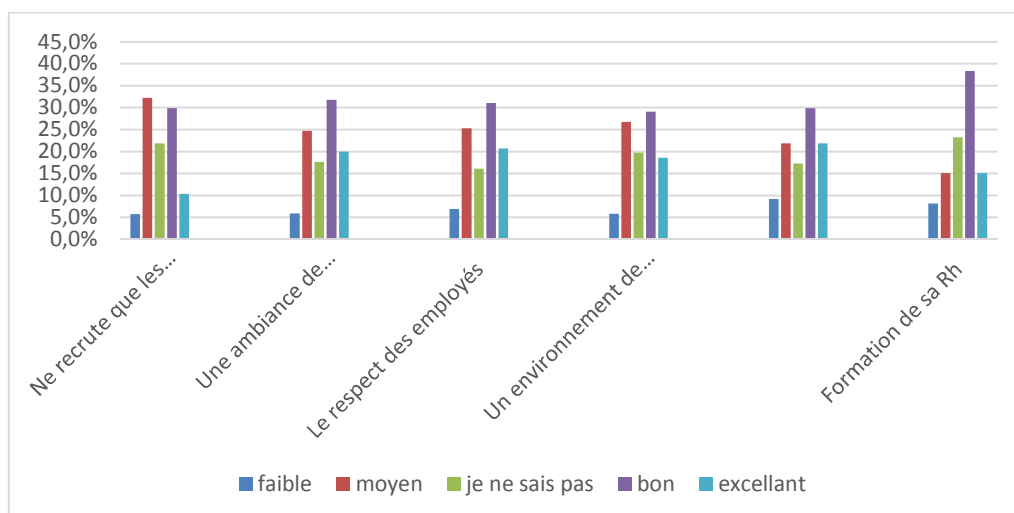
Nous constatons par les résultats obtenus et à travers les différents éléments présentés dans la figure ci-dessus. Au contraire pour les résultats de la GAM, les étudiants qui ont choisi la SAA soulignent que la réputation de ses dirigeants et leur image sont bonne avec 41.3% des questionnés qui confirment son succès commercial, or ils déclarent qu'elle a besoin d'innovation avec 28.6%. On peut percevoir que l'image de la GAM n'est pas améliorée chez les jeunes étudiants.

Figure 42 : Représentation graphique des résultats liés aux employés et la culture de l'entreprise.

Pour la SAA :



Pour la GAM :



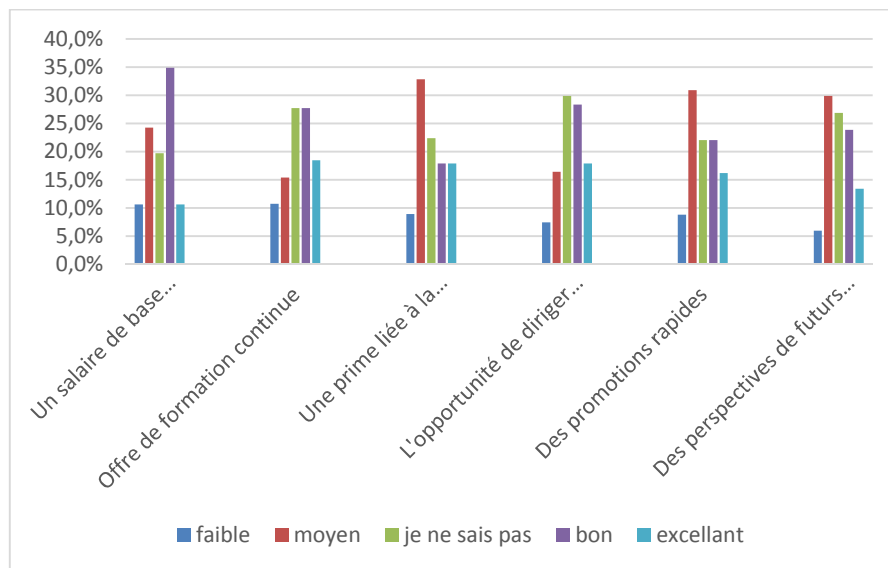
Source : établi par les étudiants eux-mêmes par l'utilisation de logiciel Excel.

L'intérêt des questions de cette partie est d'évaluer la perception des jeunes talents sur les employés et la culture de l'entreprise.

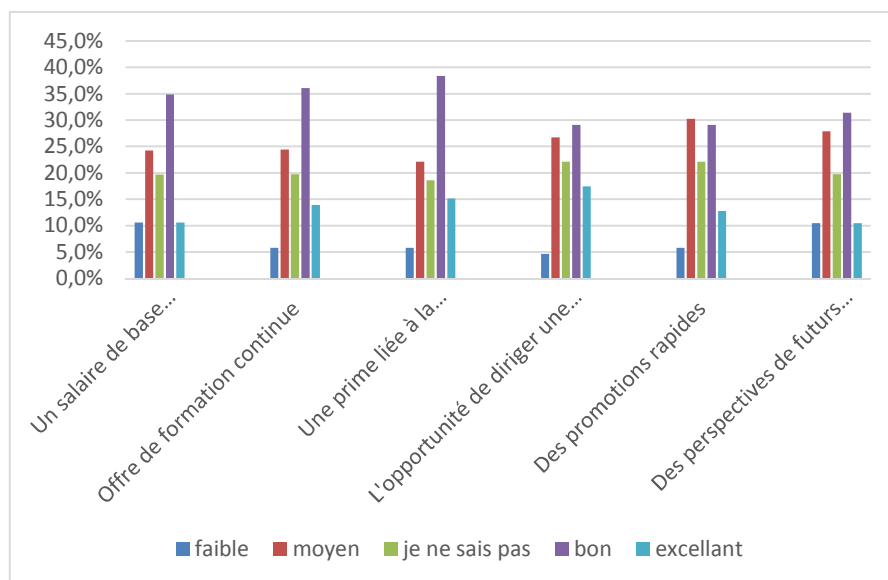
En terme de culture, la majorité des questionnés trouvent que les étudiant ont une bonne impression sur le climat interne des deux compagnies d'assurances.

Figure 43 : Représentation graphique des résultats liés à la rémunération et les opportunités de carrière.

Pour la SAA :



Pour la GAM :



Source : établi par les étudiants eux-mêmes par l'utilisation de logiciel Excel.

L'intérêt des questions de cette partie est d'évaluer l'idée que les jeunes talents se sont faits sur la rémunération et les opportunités du poste d'emploi. Le constat observé est que la plupart des questionnés considère que la rémunération proposée par la SAA est faible ou

moyenne. Néanmoins, la GAM suit une bonne politique de rémunération en avantage de ses employés ainsi qu'elle aide ces derniers à avoir une carrière honorée.

Les différences fondamentales de la marque employeur dans secteurs publics et privés portant sur les modalités et climat de recrutement malgré que les politiques de rémunération au niveau public mieux que le privé.

Section 04 : Synthèse des résultats de l'enquête :

Suite à la présente recherche effectuée pour la synthèse dans le but de répondre au mieux à nos hypothèses de recherche, nous avons pu dégager quelques remarques et recommandations :

- L'image de la GAM n'est pas vraiment développer auprès les employés hors de la société par contre la SAA a une bonne réputation en tant qu'employeur.
- La SAA a besoin de développer son offre employeur dans les réseaux sociaux et les moyens de communication. Grâce à ces derniers, la GAM a pu construire un réseau de candidature diversifié.
- le climat crée lors de la phase de recrutement est parfaitement favorable chez la GAM. La SAA a besoin laisser une bonne impression chez futurs candidats
- L'offre de l'emploi de la GAM est plus attractive que celle de la SAA.
- Le processus d'intégration des nouvelles recrues n'est pas renforcé dans les deux compagnies d'assurances.
- Le sentiment d'implication et d'appartenance dans les deux compagnies d'assurances est plus ou moins faible.
- La plus part des employés déclarent la fidélité à la GAM Assurance pendant les prochaines années.

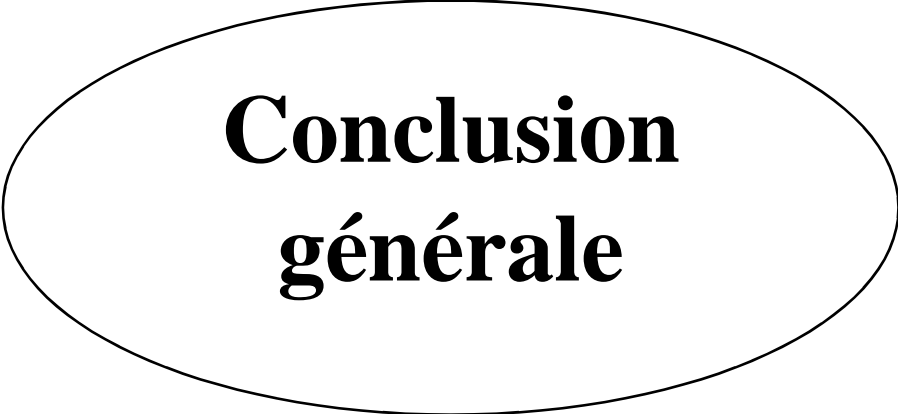
Recommandations et suggestions:

- La SAA doit améliorer les politiques de fidélisation des employés.
- Les deux compagnies d'assurances doivent faire connaitre sa prestation RH auprès des candidats potentiels. Par :
 - Consolider sa relation avec les écoles et les universités.
 - Participer aux événements organisés comme les forums de recrutement, les ateliers de formation.
 - Assister aux salons d'emploi.

- La SAA doit créer une stratégie digitale RH dans le processus de recrutement.

La recherche que nous avons présentée a souligné la défaillance de développement de la marque employeur dans le secteur public des assurances. Au niveau du privé, on peut dire que le style de gestion des ressources humaines a tendance à accorder une valeur excessive à la famille interne de la compagnie.

.



**Conclusion
générale**

Dans cette recherche nous avons voulu étudier la marque employeur qui constitue un moyen de promotion de l'offre employeur de l'entreprise, il ressort que les entreprises vivent à l'heure actuelle des mouvements profonds sous l'influence de la concurrence et l'évolution de mode de gestion qui deviennent de plus en plus importantes. À cause de la population vieillissante, des départs massifs à la retraite des *baby-boomers*, et puisqu'il y a moins de nouveaux candidats diplômés possédant les bonnes compétences, les entreprises doivent concentrer leurs efforts sur le développement de leur Marque Employeur si elles veulent être plus efficaces que leurs concurrents pour attirer, engager et retenir les meilleurs talents.

Avec l'arrivée de nouvelle technologie et canaux de communication, la marque employeur est devenue une des préoccupations fondamentales d'une entreprise, à savoir la maîtrise de son image employeur et son e-réputation auprès de candidats et de ses salariés. De plus en plus les entreprises ont pris conscience qu'elles doivent intégrer le concept de marque employeur et projeter des opérations stratégique en raisons de ces enjeux majeurs.

Ce mémoire a permis de comprendre les raisons de cette prise de conscience et des orientations stratégiques qui en découlent dans deux secteurs de même activité.

Notre étude portant sur l'échantillon de la GAM et S.A.A Assurances et les étudiants questionnés, nous a permis d'un part de témoigner les deux premières hypothèses H1 et H2 qui stipulent respectivement :

- Aussi loin que l'organisation diffère ses moyens de communication en termes de recrutement, elle pourra avoir une trésorerie de candidature variée et riche.

D'après les résultats comparés des deux assurances, nous pouvons déduire que les moyens de communication influencent parfaitement sur le volume de l'attractivité des compétences. Exception, pour les intermédiaires évidents comme la bouche à l'oreille, on a pu apercevoir finalement que la GAM a développé la stratégie d'attraction à travers les différents moyens de communication, particulièrement les médias sociaux et l'internet.

En contrepartie, la S.A.A devrait s'investir dans le développement de sa marque employeur, en basant sur la technologie nouvelle de la communication et l'information.

- Plus les salariés sont satisfaits et impliqués dans leurs travaux plus ils restent fidèle et soutiennent rentablement à l'élargissement de l'attractivité et le développement de l'image des corps de l'entreprise.

On peut conclure d'après la question liée à la fidélisation, qu'au contraire de la politique suivie dans la S.A.A, la GAM essaye de satisfaire ses employés pour qu'ils s'engagent pleinement pour appliquer et transmettre leurs compétences.

D'autre part, les résultats apportés de questionnaire des employés et des étudiants nous a mené à infirmer la dernière hypothèse suivante :

- La stratégie adopté par les deux secteurs favorise et contribue similairement à l'attractivité des compétences.

Malgré que les étudiants préfèrent le secteur public que le privé en raison de l'expérience manquante et cherchant la stabilité, l'évolution de carrière et la bonne rémunération, la comparaison des deux assurances fait sortir que le secteur privé est favorable que le public pour les employés, en terme de stabilité de l'emploi.

Nous avons réformé cette hypothèse en analysant les résultats effectués dans les lieux de stage en cause d'une insuffisance au début. Cette étude nous a aussi permis de révéler que l'influence de la marque employeur du privé des assurances sur les collaborateurs par le bais de bouche à l'oreille, contribue à la promotion et la valorisation de l'image auprès des candidats potentiels. On a ensuite discerné que l'image de la GAM n'est pas vraiment connue tant qu'un employeur de choix en externe mais elle est développée en interne. De ce fait, elle devrait accélérer et accroître le rythme de sa stratégie et présenter sa prestation RH et sa réputation avantageusement en externe.

Par contre l'image de la S.A.A est fastueusement connue comme un employeur leader sur le marché des assurances mais d'après l'analyse du questionnaire des employés on a trouvé qu'elle est extrêmement dégradée en interne. Donc elle devrait rafistoler et rétablir sa politique de gestion RH en interne ensuite de rectifier l'image de l'employeur et créer des relations solide avec les employés parce que les avantages de Ambler et Barrow ne sont reconnus auprès des salariés ceci remet l'image de la S.A.A floue pour ses collaborateurs. Elle doit fait répartir nouveaux valeurs pour améliorer la vision de ces derniers.



Bibliographie

Ouvrage :

- BOUMRAR, (C) et GILSON, (O) : *Le management des hauts potentiels*, édition Dunod, 2004.
- BRIGNANO, (S) : *Communication RH, quelles réalités ?*, édition Liaison, Paris, 2006.
- CHAMNADE, (B) : *Attirer et fidéliser les bonnes compétences*, édition AFNOR, Paris, 2006.
- FOMBONNE (J.), *Personnel et DRH. L'affirmation de la fonction « Personnel » dans les entreprises*, édition Vuibert, Paris, 2001.
- Gavand, (A) : *le recrutement enjeux, outils, meilleurs pratiques et nouveaux standards*, édition Eyrolles, Paris, 2013.
- GREENBERG, (J) et BARON, (R.A) : *Behavior in Organizations*, prentice hall, USA, 2004, P.216.
- LEMOINE, (C) : *Se former au bilan de compétences*, édition Dunod, Paris, 2002.
- LETHIELLEUX, (L) : *L'essentiel de la gestion des ressources humaines*, édition Gualino, Paris, 2015.
- LIGER, (P) : *Le Marketing des Ressources Humaines*, édition Dunod, Paris, 2007.
- NEVEU, (J P) : *La démission du cadre d'entreprise*, édition Economica, Paris, 1996.
- PAILLE, (P) : *La fidélisation des ressources humaines*, Economica Paris, 2004.
- PANCZUCK, (S) et POINT, (S) : *Enjeux et outils du marketing RH*, édition Eyrolles, Paris, 2008.
- PAUGAM, (S) : *le salaire de la précarité*, édition PUF, Paris, 2000.
- PERETTI, (J.M) : *Dictionnaire des ressources humaines*, édition Vuibert, Paris, 2001.
- ROUSSEL, (P) : *Rémunération, Motivation et satisfaction au travail*, édition Economica, Paris.
- SEKIOU, (L) et alii : *gestion des ressources humaines*, édition d'organisation, Paris, 2001.
- THEVENET (M) : *Impliquer les personnes dans l'entreprise*, édition Liaisons, Paris, 1992.
- THIERRY, (L) : *La communication d'entreprise*, édition Économica, Paris, 2005.

سثناء, (إبراهيم) و سمير, (خالد صافي): "تطبيقات عملية باستخدام الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية", غزة, 2013.

Articles universitaires :

- ALLEN, (J) et MEYER, (J.P) : « the measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization », in *Journal of Occupational Psychology*, vol. (63), N1, 1990.
- BARROW, (S) et AMBER, (T): « The employer brand », in *Journal of Brand Management*, vol.4, 1996.

BECKER, (H.S) : « Empirical Evidence from Indian Banking Industry », in International Journal of Business and Management, Vol. 5, No. 12; Décembre, 2010.

Bernard, (G) et Emmanuelle, (L) : « *Le sens de la mesure. Le cas de la performance en gestion des ressources humaines* », in revue de gestion, N 2, été 2008.

Berthon, (P) et Ewing, (M) et Hah, (L.L) : « Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding, in International Journal of Advertising, N°24, 2005.

CERDIN, (J.L) : « *Quel DRH aujourd'hui pour préparer l'avenir : de la GRH au DHS* », in revue Ressources Humaines et Management, N°1, avril, 2004.

IGALENS, (J) et ROUSSEL, (P) : « A study of the relationships between compensation package, work motivation and job satisfaction », in Journal of Organizational Behavior, N°1, avril, 1999.

LEMOINE, (C) et alii : « les dimensions humaines du travail » in revue Théories et pratiques en psychologie du travail et des organisations, N° 2, janvier, 2011.

MEYER, (J.P) et HERSCOVITCH, (L) : « Commitment in the workplace: Toward a general model », in Human Resource Management Review, vol. 11, no°3, 2001.

MICHAELS, (E) et HANDFIELD, (H) et Axelrod, (B): « *The War for Talent*», in Harvard Business School Press, N° 67, Avril, 1997.

PASCAL, (P) : « l'engagement organisationnelle, intention de retraite et comportement des citoyens : l'influence de la satisfaction au Travail, in Revue de Gestion des Ressources Humaines, no 51, Avril-Mai-Juin 2004(A).

SMITH, (P.C) et LENDALL, (L.M) et HULIN, (C.L) : *Measurement of satisfaction in work and retirement*, édition Rand Mc Nally, Chicago, 1969.

STEERS, (R) et RHODES, (S) : « *Major influences on employee attendance: a process model!* », in Journal of Applied Psychology, Vol 63(4), Aug 1978.

WRIGHT, (P.M) et MCMAHAN, (G.C) : « *Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management* », in Journal of Management, no2, février, 1992.

Mémoires :

COMMEIRAS N : *L'intéressement, facteur d'implication organisationnelle une étude empirique*, thèse de doctorat en sciences de gestion, I.A.E de Montpellier, Montpellier, 1994,

Document :

KPMG SPA, *Guide des assurances en Algérie*, rapport 2015.

Les documents internes de la GAM assurance.

Les documents internes de la SAA assurance.

Manuel :

Le nouveau petit Robert, dictionnaire alphabétique et analogique de la langue française, Paris, édition 1993.

Autre :

Dell, (D) et AINSPAN, (N): « *Engaging employees through your brand* », in Conference Board Report, 2001.

Site Web:

[http:// www.performancezoom.com/mayo.php](http://www.performancezoom.com/mayo.php) . (16/02/2016 à 16 :30).

[http:// www.atoutrh.fr/fr/38/Le_marketing_RH.html](http://www.atoutrh.fr/fr/38/Le_marketing_RH.html) . (10/02/2016 à 10 :30).

[http:// www.agnes-duroni.com/comment-definir-la-marque-employeur/](http://www.agnes-duroni.com/comment-definir-la-marque-employeur/) . (08/03/2016 à 19:27).

[http:// www.agnes-duroni.com/comment-definir-la-marque-employeur/](http://www.agnes-duroni.com/comment-definir-la-marque-employeur/) . (22/02/2016 à 13:35).

[http:// www.agnes-duroni.com/marque-employeur-nouveaux-enjeux-rh/](http://www.agnes-duroni.com/marque-employeur-nouveaux-enjeux-rh/) . (24/03/2016 à 14 :25).

[http:// www.stephanesimard.com/wp-content/uploads/2012/04/Attirer-mobiliser-et-fid%C3%A9liser-la-g%C3%A9n%C3%A9ration-Y.pdf](http://www.stephanesimard.com/wp-content/uploads/2012/04/Attirer-mobiliser-et-fid%C3%A9liser-la-g%C3%A9n%C3%A9ration-Y.pdf) . (15/02/2016 à 10 :35).

[http:// www.3hcoaching.com/generation-y/les-5-attentes-majeures-de-la-generation-y-au-travail/](http://www.3hcoaching.com/generation-y/les-5-attentes-majeures-de-la-generation-y-au-travail/) . (23/03/2016 à 02 :55).

[http:// www.lerecrutement.blogspot.com/2007/12/lhistoire-du-recrutement-en-quelques.html](http://www.lerecrutement.blogspot.com/2007/12/lhistoire-du-recrutement-en-quelques.html) . (14/02/2016 à 10 :35).

[http:// www.obsdesrse.com/articles/les-quatre-principaux-enjeux-de-la-marque-employeur-2614](http://www.obsdesrse.com/articles/les-quatre-principaux-enjeux-de-la-marque-employeur-2614) . (29/03/2016 à 10 :30).

[http:// www.stephanesimard.com/publications/articles-specialises](http://www.stephanesimard.com/publications/articles-specialises) . (02/03/2016 à 15 :25).

[http:// www.netpme.fr/info-conseil-1/droit-travail/gestion-personnel/conseils-recrutement/fiche-conseil/48542-les-principales-etapes-du-processus-de-recrutement#1%e2%80%99analyse-du-besoin](http://www.netpme.fr/info-conseil-1/droit-travail/gestion-personnel/conseils-recrutement/fiche-conseil/48542-les-principales-etapes-du-processus-de-recrutement#1%e2%80%99analyse-du-besoin) . (13/03/2016 à 15 :09).

[http:// www.jobintree.com/dictionnaire/definition-cooptation-179.html](http://www.jobintree.com/dictionnaire/definition-cooptation-179.html) . (22/04/2016 à 03 :51).

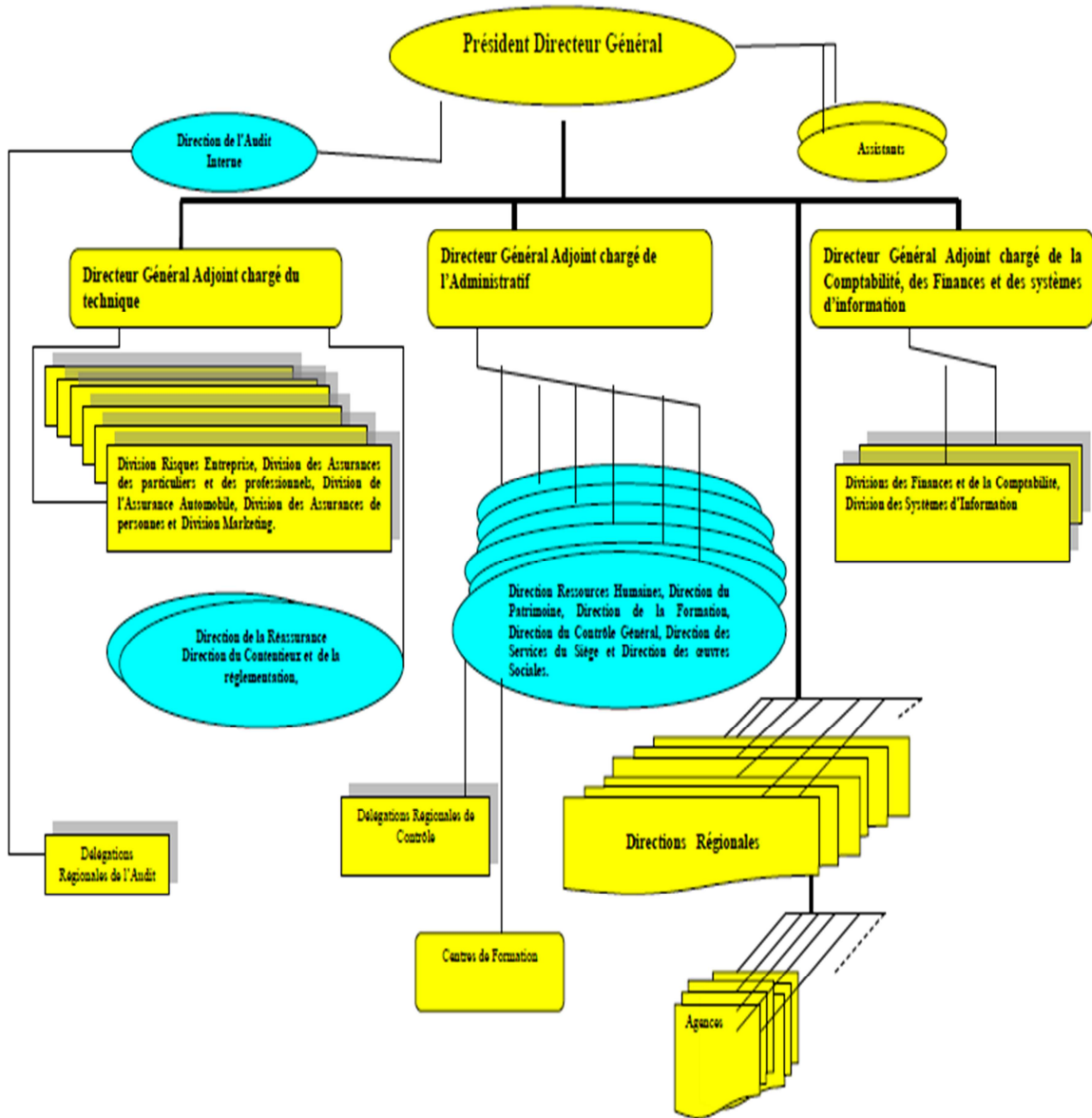
[http:// www.babelio.com/auteur/Marshall-B-Rosenberg/183779/citations](http://www.babelio.com/auteur/Marshall-B-Rosenberg/183779/citations) . (22/02/2016 à 16 :51).

[http:// www.fethi-ferhane.com/73](http://www.fethi-ferhane.com/73) . (14/02/2016 à 14 :05).

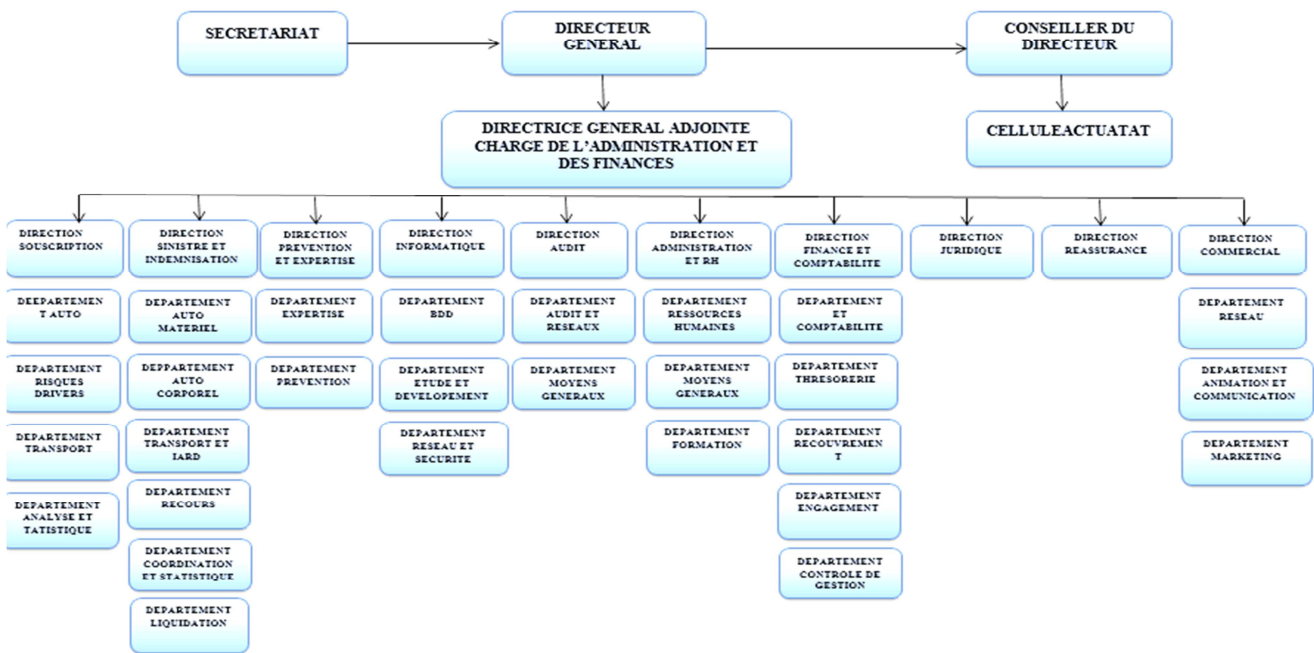
[http:// www.cirano.umontreal.ca/publication/documents.html](http://www.cirano.umontreal.ca/publication/documents.html) . (14/03/2016 à 11 :30).

[http:// www.cna.dz](http://www.cna.dz) . (05/02/2016 à 10 :00).

Annexes



SCHEMA DE L'ORGANIGRAMME DE LA GAM



Annexe 02 : questionnaire des employés.

Dans le cadre de la préparation de notre mémoire de master en management des ressources humaines à EHEC Alger, ayant pour thème : « LA MARQUE EMPLOYEUR COMME UN OUTIL D'ATTRACTION DES COMPETENCES»,

Je vous prie de bien vouloir renseigner le présent questionnaire et je vous saurais gré de l'attention que vous y mettriez pour répondre dûment et entièrement à l'ensemble des questions.

Vos réponses resteront totalement anonymes et confidentielles. Les résultats de l'étude seront utilisés à des fins scientifiques seulement.

Section 1 : Données sociodémographiques :

1- Sexe :

- Masculin.
- Féminin.

2- Quel est votre âge ? :

- De 20 à 30 ans.
- De 31 à 40 ans.
- De 41 à 50 ans.
- De 51 à 60 ans.

3- Catégories socioprofessionnelles :

- Cadre.
- Maîtrise.
- Exécution.

4- Depuis combien de temps exercez-vous à la GAM :

- Moins de 5 ans.
- De 5 -10ans.
- De 10ans-20 ans.
- Plus de 20 ans.

Section 2 : L'image de la compagnie :

Avant le recrutement :

1- Avez-vous quitté un ancien employeur auparavant ?

- Oui Non

*Si oui : Pour quelle raison ?

- Pour postulé à la GAM.
 D'autre raison, précisez,....

2- Par quel moyen vous avez connu l'offre d'emploi proposée par l'entreprise

Par :

- Une agence de communication.
 Une annonce sur le journal.
 De bouche à l'oreille.
 Université, Ecole...
 Autre, précisez,....

3- Lors de la phase de recrutement, comment était votre impression sur l'entreprise ?

Elle est un employeur :

Très bonne	Bonne	Moyenne	Acceptable	mauvaise

4- Quelle était votre raison de postuler à l'entreprise ?

- Le manque de choix sur le marché de travail.
 L'attractivité des avantages proposés.

Après le recrutement :

5- Avez-vous bénéficié d'une période d'intégration encadrée ?

- Oui Non

6-Avez-vous bénéficié d'une formation initiale ?

- Oui Non

7-D'après votre expérience et vos compétences, les missions et les objectifs fixés pour votre futur poste, sont-ils ?

- Réalistes et réalisables.

- Irréalistes et difficile à réaliser.
- Très facile à réaliser.

8-Étiez-vous impliqué lors de la fixation des objectifs ?

- Oui
- Non

9-Selon vous, la culture de la compagnie est-elle ?

- Une culture de partage, de coopération et de respect.
- Une culture d'égoïsme et d'intérêt personnels.
- Les deux au même temps.

Section 3 : l'évaluation de la satisfaction et l'engagement des employés :

Fidélisation liée à la satisfaction au travail :

1- Dans votre emploi actuel êtes-vous satisfait ?

Niveau de satisfaction	Très insatisfait	Insatisfait	Neutre	Satisfait	Très satisfait
La manière dont votre supérieur dirige ses collaborateurs					
Votre environnement physique					
Des avantages sociaux qui vous accordent					
De vos possibilités d'avancement					
De votre salaire par rapport à l'importance du travail que vous faites					
De votre autonomie d'essayer vos propres méthodes pour effectuer le travail					
De la reconnaissance par le supérieur à l'égard du travail bien fait					

2- Pensez-vous que la culture d'entreprise a une influence sur votre attachement à la compagnie ?

- Oui
- Non

3- Pensez-vous que la compagnie vous considère comme ?

- Un investissement.
- Un simple employé pour lui doit payer un salaire.

4- Pensez-vous que les moyens affectés sont mis à votre disposition pour l'atteinte des objectifs qui vous sont fixés ?

- Oui
- Non

5- L'image de la compagnie a-t-elle une influence sur votre désir de rester durablement ?

- Oui
- Non

6- Si vous recevez une offre d'un concurrent (offre de salaire supérieur) accepteriez-vous d'aller travailler ?

- Oui
- Non

7- Selon votre expérience, est-ce que vous recommandez à un candidat potentiel de poser sa candidature au sein de la compagnie ?

- Oui
- Non

8- souhaitez-vous rester fidèle à la compagnie dans les prochaines années ?

- Oui
- Non

***si oui**, parce que :

- Je suis satisfait.
- Le manque de choix sur le marché de l'emploi.

Annexe 03 : questionnaire des étudiants.

Le présent questionnaire est distribué dans le cadre de notre étude de recherche, dont l'objectif est d'évaluer vos tendances de carrière, ainsi votre perception concernant le domaine des assurances.

Nous sommes les étudiants de l'HEC ex inc Alger nous souhaitons que vous nous accordiez votre attention en répondant à ce questionnaire en quelques minutes.

Nous vous remercions d'avance de nous avoir aidés pour la réalisation du projet.

Section 01 : Données démographiques :

1- Quel âge avez-vous ?

- Moins de 20 ans.
- Entre 20 ans et 22 ans.
- Plus de 22 ans.

2- Votre sexe ?

- Femme
- homme.

3- Les études que vous poursuivez actuellement correspondent-elles à quel type de domaine d'étude ?

(En cas de plusieurs dans plusieurs domaines d'études à la fois, indiquez uniquement votre domaine d'étude principal)

- Commerce, gestion, management.
- Domaine médicale et pharmacie.
- Droit.
- Autre : ...

4- Quel type d'établissement postsecondaire fréquentez-vous ?

- Université.
- École supérieure.
- Institut technique/professionnel.
- Autre, veuillez préciser :

Section 02 : Préférences de carrière :

1- Voici, une liste des objectifs de carrière. Parmi ces buts lesquels vous semblent les plus important ? (Merci de choisir au maximum 3 réponses).

- Être un leader ou dirigeant d'une équipe.
- Avoir l'esprit de collectif et d'équipe ou avoir l'esprit créatif/novateur.
- Avoir la sécurité de l'emploi ou une stabilité entre la vie privée et professionnelle.
- Possession une carrière dans les entreprises l'internationales.
- Se consacrer à une cause ou avoir le sentiment que je contribue à rendre les choses meilleures.
- Être un travailleur chez soi, autonome ou indépendant.
- Être un expert fonctionnel ou technique dans un grand groupe de distribution.
- Être dans un environnement dont le défi intellectuel ou compétitif est évident.

2- Quel salaire brut mensuel, commissions, primes et bonus exclus, souhaitez-vous pour Votre 1er poste après l'obtention de votre diplôme ?

- Moins de 40000 DA.
- Entre 40000 DA et 60000 DA.
- Plus de 60000 DA.

3-Avez-vous l'ambition de travailler dans le secteur des assurances ?

- Oui.
- Non.

4- Voici une liste des critères du poste ou de l'emploi, choisissez ceux qui vous conduisent à établir votre choix :

Critères	Pas important	Peu important	Neutre	Important	Très important
La sécurité de l'emploi					
La diversité des missions					
Les conditions de travail					
Les opportunités de mobilité interne					
Développement et formation professionnelle					
L'esprit d'équipe					
Une rémunération encourageante					
Equilibre vie professionnelle et privé					

Section 03 : Employeurs potentiels & idéaux :

1- Veuillez trouver ci-après une liste d'employeurs. Pour chaque employeur, veuillez choisir un énoncé qui correspond le mieux à votre situation personnelle.

Nom d'employeur	Je ne connais pas	Je connais mais je ne veux pas y travailler	Je veux y travailler	Je la considère comme porte de sortie
SAA				
GAM				
CAAT				
CIAR				
SALAMA				
AXA				
ALLIANCE				
BARAKA				

2- Quel est le moyen que vous utilisez en général pour que vous informer sur les employeurs ?

- Agence e recrutement.
- Université et écoles.
- Presse écrite.
- Internet.
- En personne.
- Autre...

3- Dans quel secteur préféreriez-vous travailler ?

- Secteur privé.
- Secteur public.

Attention ! :

Si vous avez choisi le secteur public veuillez s'il vous plait répondre à la section 04 sinon dans le cas du secteur privé vous on vous prie de répondre à la section 05.

Section 04 : image de la SAA Assurances (secteur public)

Dans cette section, nous aimerions découvrir la manière dont vous percevez la société SAA comme un employeur. Nous voudrions également connaître les éléments que vous trouvez attractifs chez cet employeur.

1- Comment évaluer-vous les caractéristiques suivantes la SAA Assurances :

1.1 L'image et la réputation de la SAA :

Critères	Faible	Moyen	Bon	Excellent	Je ne sais pas
Les forces des dirigeants					
Potentiel					
Stabilité financière					
Succès commercial					
Innovation					

2.3- les employés et la culture de l'entreprise :

Critères	Faible	Moyen	Bon	Excellent	Je ne sais pas
Ne recrute que les meilleurs					
Une ambiance de travail agréable					
Le respect des employés					
Un environnement de travail créatif et dynamique					
Des managers qui vont m'aider à développer mes compétences					
Formation de sa Ressource humaine					

2.4- La rémunération et les opportunités de carrière :

Critères	Faible	Moyen	Bon	Excellent	Je ne sais pas
Un salaire de base concurrentiel					
Offre de formation continue					
Une prime liée à la performance					
L'opportunité de diriger une équipe					
Des promotions rapides					
Des perspectives de futurs revenus élevés					

Section 05 : image de la GAM Assurances (secteur privé)

Dans cette section, nous aimerions découvrir la manière dont vous percevez la société GAM comme un employeur. Nous voudrions également connaître les éléments que vous trouvez attractifs chez cet employeur.

1- Comment évaluer-vous les caractéristiques suivantes la SAA Assurances :

1.1 L'image et la réputation de la GAM :

Critères	Faible	Moyen	Bon	Excellent	Je ne sais pas
Les forces des dirigeants					
Potentiel					
Stabilité financière					
Succès commercial					
Innovation					

2.3- les employés et la culture de l'entreprise :

Critères	Faible	Moyen	Bon	Excellent	Je ne sais pas
Ne recrute que les meilleurs					
Une ambiance de travail agréable					
Le respect des employés					
Un environnement de travail créatif et dynamique					
Des managers qui vont m'aider à développer mes compétences					
Formation de sa Ressource humaine					

2.4- La rémunération et les opportunités de carrière :

Critères	Faible	Moyen	Bon	Excellent	Je ne sais pas
Un salaire de base concurrentiel					
Offre de formation continue					
Une prime liée à la performance					
L'opportunité de diriger une équipe					
Des promotions rapides					
Des perspectives de futurs revenus élevés					

Annexe 04 : Les tableaux d'analyse de la fiabilité et le T test

Tableau 5 : la fiabilité de l'échelle de satisfaction au travail « Coefficient de corrélation ».

		la fétilisation	p-value
Item 1	Corrélation de Pearson	,765**	,000
Item 2	Corrélation de Pearson	,713**	,000
Item 3	Corrélation de Pearson	,678**	,000
Item 4	Corrélation de Pearson	,826**	,000
Item 5	Corrélation de Pearson	,655**	,000
Item 6	Corrélation de Pearson	,679**	,000
Item 7	Corrélation de Pearson	,781**	,000

Tableau 7 : le test T de Student SAA :

Test-t					
Statistiques sur échantillon unique ^a					
	Moyenne	Ecart-type	T	p-value	proportion
Item 1	3,0164	1,24488	,103	,918	60,3%
Item 2	3,1639	,95185	1,345	,184	63,3%
Item 3	2,4590	1,16295	-3,633	,001	49,2%
Item 4	2,2295	1,24356	-4,839	,000	44,6%
Item 5	2,1803	1,05685	-6,057	,000	43,6%
Item 6	3,0328	1,23784	,207	,837	60,7%
Item 7	2,8689	1,29712	-,790	,433	57,4%
la fétilisation	2,7073	,82907	-2,758	,008	54,1%

a. le_type = SAA

Test-t					Test-t				
Statistiques sur échantillon unique ^a					Statistiques sur échantillon unique ^a				
	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur S M		N	Moyenne	Ecart-type	Erreur S M
la fétilisation	42	2,6054	,83705	,12916	la fétilisation	19	2,9323	,78589	,18029
Item 1	42	2,8333	1,34194	,20707	Item 1	19	3,4211	,90159	,20684
Item 2	42	3,0714	,99738	,15390	Item 2	19	3,3684	,83070	,19058
Item 3	42	2,3810	1,18841	,18338	Item 3	19	2,6316	1,11607	,25604
Item 4	42	2,0714	1,21761	,18788	Item 4	19	2,5789	1,26121	,28934
Item 5	42	2,0714	,99738	,15390	Item 5	19	2,4211	1,16980	,26837
Item 6	42	3,0000	1,34346	,20730	Item 6	19	3,1053	,99413	,22807
Item 7	42	2,8095	1,40101	,21618	Item 7	19	3,0000	1,05409	,24183

a. Catégories socioprofessionnelles = cadre, le_type = SAA

a. Catégories socioprofessionnelles = maîtrise, le_type = SAA

Tableau 8 : le test T de Student GAM :

Test-t					
Statistiques sur échantillon unique ^a					
	Moyenne	Ecart-type	T	p-value	proportion
Item 1	3,6170	,96804	4,36975606	,000	72,34%
Item 2	3,7872	1,08219	4,98710818	,000	75,74%
Item 3	3,1277	1,03456	0,84595739	,402	62,55%
Item 4	3,2979	,99815	2,04589859	,047	65,96%
Item 5	2,5957	1,09663	-2,52723625	,015	51,91%
Item 6	3,5532	,85487	4,43632874	,000	71,06%
Item 7	3,1702	1,12905	1,03354478	,307	63,40%
la fédition	3,3070	,73810	2,85141022	,006	66,14%

a. le_type = GAM

Test-t					Test-t				
Statistiques sur échantillon unique ^a					Statistiques sur échantillon unique ^a				
	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne		N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
la fédition	23	3,2422	,87050	,18151	la fédition	24	3,3690	,59712	,12189
Item 1	23	3,7391	1,09617	,22857	Item 1	24	3,5000	,83406	,17025
Item 2	23	3,6087	1,19617	,24942	Item 2	24	3,9583	,95458	,19485
Item 3	23	3,0870	1,23998	,25855	Item 3	24	3,1667	,81650	,16667
Item 4	23	3,1739	1,02922	,21461	Item 4	24	3,4167	,97431	,19888
Item 5	23	2,5652	1,23679	,25789	Item 5	24	2,6250	,96965	,19793
Item 6	23	3,4783	,94722	,19751	Item 6	24	3,6250	,76967	,15711
Item 7	23	3,0435	1,29609	,27025	Item 7	24	3,2917	,95458	,19485

a. Catégories socioprofessionnelles = cadre, le_type = GAM

a. Catégories socioprofessionnelles = maîtrise, le_type = GAM

Annexe 04 : les tableaux croisés.

Tableau 11 : Avez-vous quitté un ancien employeur auparavant

Pour quelle raison * Quel est votre âge = SAA							Pour quelle raison * Catégories =SAA						
			Quel est votre âge				Total				Catégories socioprofessionnelles		Total
			20-30	31-40	41-50	51-60					maitrise	cadre	
Si oui : Pour quelle raison	pour postuler	Effectif	6	12	3	2	23	pour postuler	Effectif	10	13	23	
		% du total	17,65%	35,29%	8,82%	5,88%	67,65%			% du total	29,41%	38,24%	67,65%
	autre	Effectif	3	5	3	0	11	autre	Effectif	2	9	11	
		% du total	8,82%	14,71%	8,82%	0,00%	32,35%			% du total	5,88%	26,47%	32,35%
Total		Effectif	9	17	6	2	34	Total	Effectif	12	22	34	
		% du total	26,47%	50,00%	17,65%	5,88%	100,0%			% du total	35,29%	64,71%	100,0%

Tableau croisé Si oui : Pour quelle raison * Quel est votre âge= GAM							Tableau croisé Si oui : Pour quelle raison * Catégories socioprofessionnelles-GAM						
			Quel est votre âge				Total				Catégories socioprofessionnelles		Total
			20-30	31-40	41-50	51-60					maitrise	cadre	
Si oui : Pour quelle raison	pour postuler	Effectif	4	4	4	2	14	pour postuler	Effectif	5	9	14	
		% du total	14,81%	14,81%	14,81%	7,41%	51,85%			% du total	18,52%	33,33%	51,85%
	autre	Effectif	4	5	4	0	13	autre	Effectif	6	7	13	
		% du total	14,81%	18,52%	14,81%	0,00%	48,15%			% du total	22,22%	25,9%	48,1%
Total		Effectif	8	9	8	2	27	Total	Effectif	11	16	27	
		% du total	29,63%	33,33%	29,63%	7,41%	100,00%			% du total	40,74%	59,26%	100,00%

Tableau 12 : Par quel moyen vous avez connu l'offre d'emploi proposée par l'assurance :

Par quel moyen vous avez connu l'offre d'emploi proposée * Quel est votre âge						Par quel moyen vous avez connu l'offre d'emploi proposée * Quel est votre âge							
SAA		Quel est votre âge				Total	GAM		Quel est votre âge				Total
		20-30	31-40	41-50	51-60				20-30	31-40	41-50	51-60	
agence	Effectif	2	2	1	0	5	Agence	Effectif	6	3	1	0	10
	% du total	3,28%	3,28%	1,64%	0,00%	8,20%		% du total	12,77%	6,38%	2,13%	0,00%	21,28%
journal	Effectif	0	3	2	1	6	Journal	Effectif	0	7	0	0	7
	% du total	0,00%	4,92%	3,28%	1,64%	9,84%		% du total	0,00%	14,89%	0,00%	0,00%	14,89%
bouche à l'oreille	Effectif	9	19	4	1	33	bouche à l'oreille	Effectif	8	5	6	1	20
	% du total	14,75%	31,15%	6,56%	1,64%	54,10%		% du total	17,02%	10,64%	12,77%	2,13%	42,55%
Université, Ecole	Effectif	4	0	0	0	4	Université, Ecole	Effectif	1	1	0	0	2
	% du total	6,56%	0,00%	0,00%	0,00%	6,56%		% du total	2,13%	2,13%	0,00%	0,00%	4,26%
autre	Effectif	6	5	2	0	13	Autre	Effectif	3	2	2	1	8
	% du total	9,84%	8,20%	3,28%	0,00%	21,31%		% du total	6,38%	4,28%	4,28%	2,13%	17,02%
Total	Effectif	21	29	9	2	61	Total	Effectif	18	18	9	2	47
	% du total	34,43%	47,54%	14,75%	3,28%	100,0%		% du total	38,30%	38,30%	19,15%	4,26%	100,0%

Tableau 13 : Quelle était votre raison de postuler à l'entreprise concernée.

Tableau croisé Quelle était votre raison de postuler * Quel est votre âge						Tableau croisé Quelle était votre raison de postuler * Catégories							
SAA			Quel est votre âge				Total				Catégories socioprofessionnelles		Total
			20-30	31-40	41-50	51-60					maitrise	cadre	
Quelle était votre raison de postuler	Le manque	Effectif	13	23	4	1	41	Le manque	Effectif	10	31	41	
		% du total	21,3%	37,7%	6,6%	1,6%	67,2%			% du total	16,4%	50,8%	67,2%
	L'attractivité	Effectif	8	6	5	1	20	L'attractivité	Effectif	9	11	20	
		% du total	13,1%	9,8%	8,2%	1,6%	32,8%			% du total	14,8%	18,0%	32,8%
Total		Effectif	21	29	9	2	61	Total	Effectif	19	42	61	
		% du total	34,4%	47,5%	14,8%	3,3%	100,0%			% du total	31,1%	68,9%	100,0%

Quelle était votre raison de postuler * Quel est votre âge							
GAM			Quel est votre âge				Total
			20-30	31-40	41-50	51-60	
Quelle était votre raison de postuler	Le manque	Effectif	7	7	2	1	17
		% du total	14,9%	14,9%	4,3%	2,1%	36,2%
	L'attractivité	Effectif	11	11	7	1	30
		% du total	23,4%	23,4%	14,9%	2,1%	63,8%
Total		Effectif	18	18	9	2	47
		% du total	38,3%	38,3%	19,1%	4,3%	100,0%

Tableau croisé Quelle était votre raison de postuler * Catégories					
GAM			Catégories socioprofessionnelles		Total
			maitrise	cadre	
Quelle était votre raison de postuler	Le manque	Effectif	11	6	17
		% du total	23,4%	12,8%	36,2%
	L'attractivité	Effectif	13	17	30
		% du total	27,7%	36,2%	63,8%
Total		Effectif	24	23	47
		% du total	51,1%	48,9%	100,0%

Tableau 13 : Etiez-vous impliqué lors de la fixation des objectifs.

Tableau croisé Etiez-vous impliqué lors de la fixation des objectifs * Catégories					
SAA			Catégories socioprofessionnelles		Total
			maitrise	Cadre	
Etiez-vous impliqué lors de la fixation des objectifs	non	Effectif	16	33	49
		% du total	26,23%	54,10%	80,33%
	oui	Effectif	3	9	12
		% du total	4,92%	14,75%	19,67%
Total		Effectif	19	42	61
		% du total	31,15%	68,85%	100,0%

Tableau croisé Etiez-vous impliqué lors de la fixation des objectifs * Catégories					
GAM			Catégories socioprofessionnelles		Total
			maitrise	cadre	
Etiez-vous impliqué lors de la fixation des objectifs	non	Effectif	19	10	29
		% du total	40,43%	21,28%	61,70%
	oui	Effectif	5	13	18
		% du total	10,64%	27,66%	38,30%
Total		Effectif	24	23	47
		% du total	51,1%	48,9%	100,0%

Tableau 14 : Souhaitez-vous de rester fidèle à la compagnie dans les prochaines années.

Tableau croisé si oui, parce que * Quel est votre âge						
SAA			Quel est votre âge			Total
			20-30	31-40	41-50	
si oui, parce que	Je suis satisfait	Effectif	5	7	4	16
		% du total	14,3%	20,0%	11,4%	45,7%
	le manque de choix	Effectif	6	8	5	19
		% du total	17,1%	22,9%	14,3%	54,3%
Total		Effectif	11	15	9	35
		% du total	31,4%	42,9%	25,7%	100,0%

Tableau croisé si oui, parce que * Depuis combien de temps							
SAA			Depuis combien de temps				Total
			-5	5-10	10-20	+20	
si oui, parce que	Je suis satisfait	Effectif	6	5	4	1	16
		% du total	17,1%	14,3%	11,4%	2,9%	45,7%
	le manque de choix	Effectif	6	5	7	1	19
		% du total	17,1%	14,3%	20,0%	2,9%	54,3%
Total		Effectif	12	10	11	2	35
		% du total	34,3%	28,6%	31,4%	5,7%	100,0%

si oui, parce que * Quel est votre âge						
GAM			Quel est votre âge			Total
			20-30	31-40	41-50	
si oui, parce que	Je suis satisfait	Effectif	6	10	3	19
		% du total	20,00%	33,33%	10,00%	63,33%
	le manque de choix	Effectif	3	4	4	11
		% du total	10,00%	13,33%	13,33%	36,67%
Total		Effectif	9	14	7	30
		% du total	30,00%	46,67%	23,33%	100,0%

Tableau croisé si oui, parce que * Depuis combien de temps							
GAM			Depuis combien de temps				Total
			-5	5-10	10-20	Total	
si oui, parce que	Je suis satisfait	Effectif	8	3	8	19	
		% du total	26,67%	10,00%	26,67%	63,33%	
	le manque de choix	Effectif	8	2	1	11	
		% du total	26,67%	6,67%	3,33%	36,67%	
Total		Effectif	16	5	9	30	
		% du total	53,33%	16,67%	30,00%	100,0%	

Table de matières

Remerciemen	
Dédicaces	
Liste des figures	
Liste des tableaux	
Liste des abréviations	
Résumé	
Sommaire	
Introduction générale	A
Chapitre I : la marque employeur	2
Section 01 : présentation de La fonction RH	2
1.1 La Gestion Des Ressources Humaines	2
1.1.1 L’historique et l’évolution du rôle de la DRH dans l’entreprise	3
1.2 Les activités rattachées à la GRH	4
1.3 Les modèles de la GRH	5
1.3.1 Le modèle traditionnel	5
1.3.2 Le modèle des relations humaines	5
1.3.3 Le modèle de la gestion « moderne » des ressources humaines	6
1.3.4 Le modèle de la gestion stratégique	6
Section 02 : Les origines du marketing RH	7
2.1 Définition du marketing RH	7
2.2 Objectifs du marketing RH	9
2.3 Bâtir un plan de marketing RH	9
2.3.1 Le produit	9
2.3.2 Le prix	10
2.3.3 La place	10
2.3.4 La promotion	10
Section 3 : la marque employeur	11
3.1 Évolution et enjeux de la marque employeur	11
3.2 Le concept marque employeur	14
3.2.1 Définition	14
3.3 L’objectif de l’adoption de la marque employeur	17

3.4 L'apport de la marque employeur	18
3.5 Le processus de la construction de la marque employeur	19
3.5.1 Obtenir l'adhésion de la direction et des cadres	19
3.5.2 Recueillir des informations sur votre marque actuelle.....	20
3.5.3 Définir une nouvelle stratégie et nouveaux messages	20
3.5.4 Promouvoir et communiquer sur votre marque employeur	20
3.5.5 Mesurer l'impact de votre marque employeur	21
3.6 Contenu théorique de la marque employeur	21
3.6.1 Le modèle d'Ambler et Barrow	21
3.6.2 Le modèle Berthon	21
3.7 Le rôle clé de la marque employeur	22
3.7.1 En termes de recrutement	22
3.7.2 Le positionnement et l'identité RH de l'entreprise	23
3.7.3 Améliorer l'image employeur	23
3.7.4 La marque employeur est aussi le prolongement de la marque	23
3.7.5 La marque employeur devient un outil d'alignement stratégique	23
3.7.6 La marque employeur, largement fondée sur la communication	23
Chapitre II : L'attraction, le recrutement et la fidélisation	26
Section 01 :l'attraction des talents.	27
1.1 Devenir un employeur de référence	27
1.2 L'évolution des attentes des salariés	28
1.3 Les génération de la population de l'entreprise :	28
1.3.1 Les baby-boomers « 1945-1965 »	28
1.3.2 Génération X « 1965-1980 »	28
1.3.3 Génération Y « 1980-1996 »	29
1.4 Les éléments qui motivent un candidat à postuler dans votre entreprise	31
1.5 La stratégie d'attraction des attentes de la Génération Y.....	31
1.5.1 Fournir un équilibre vie privée / vie professionnelle	31
1.5.2 Le feedback	32

1.5.3 Proposer un environnement flexible.....	32
1.5.4 Accompagner plutôt qu'imposer	32
1.5.5 Donner du sens à la mission	33
1.5.6 Fournir une autonomie aux collaborateurs	33
1.5.7 Prendre le temps d'expliquer les enjeux	33
Section 02 : la stratégie marque employeur et le recrutement.....	34
2.1 Définition et historique	34
2.2 Les enjeux du recrutement à la marque employeur	35
2.2.1 L'image de l'entreprise	35
2.2.2 La transparence	36
2.2.3 Les modalités de communication, les TIC et des media sociaux.....	36
2.3 Le processus d'un recrutement responsable	37
2.3.1 L'analyse de besoin	37
2.3.2 La détermination du mode de recherche	37
2.3.2.1 Diffuser une offre d'emploi interne	38
2.3.2.2 Attirer des candidats de l'extérieur de l'entreprise	39
2.3.3 L'analyse de candidatures et la sélection des candidats	39
2.3.4 Les entretiens et les tests d'évaluation	40
2.3.5 L'accueil et l'intégration	40
2.4 Adopter une attitude gagnant-gagnant entre recruteur et candidat	41
2.5.1 Attitude positive	42
2.5.2 Attitude d'écoute active et de compréhension	42
2.5.3 Attitude d'investigation	43
Section 03 : la fidélisation des Ressources Humaines.	44
3.1 Définition de La fidélisation RH	44
3.2 La stratégie de la fidélisation RH.	45
3.3 Elaborer une stratégie de fidélisation pour une relation durable	46
3.4 Approches théoriques de la fidélisation des ressources humaines.....	46

3.4.1	Existence d'un lien entre satisfaction et fidélité des salariés	46
3.4.1.1	Les sources de satisfaction	47
3.4.2	Les théories de l'implication organisationnelle	48
3.4.2.1	Définition et typologie	48
3.4.1.1.1	Les approches de l'implication	49
Chapitre 3 : Mesure de l'impact du secteur sur la marque employeur et l'attractivité des compétences.		51
Section 01 : généralité sur le marché des assurances en Algérie		52
1.1	Historique des assurances en Algérie	52
1.2	La Société Nationale D'assurance (SAA)	53
1.2.1	L'historique de la SAA.....	54
1.2.2	Les ressources humaines de la SAA	55
1.2.2.1	Direction des Ressources Humaines	55
1.2.2.2	Direction de la Formation	57
1.2.3	Les processus de recrutement au sein de la SAA	58
1.3	La Générale assurance méditerranéenne GAM	60
1.3.1	Historique de la GAM	61
1.3.2	Les ressources humaines de la GAM	61
1.3.2.1	Direction des Ressources Humaines	62
1.3.3	Les processus de recrutement au sein de la GAM	64
1.4	Comparaison entre les deux assurances	66
1.4.1	Les points communs	66
1.4.2	Les points de différence	67
Section 2 : Méthodologie de la recherche		67
2.1	Méthodologie de la recherche	68
2.1.1	Problématique	68
2.1.2	Les hypothèses	68
2.1.3	Modèle de recherche	69
2.1.4	Administration de questionnaire	69

2.1.5 Calcul de l'échantillon	71
2.1.6 Le recueil des données	71
Section 3 : Analyse et interprétation des résultats	72
3.1 Questionnaire destiné aux employés de la GAM et la SAA	72
3.2 Questionnaire aux étudiants	94
Section 04 : Synthèse des résultats de l'enquête	102
Conclusion générale	104
Bibliographie	
Annexes	
Table de matières	